



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:**

TECNÓLOGA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, DEL PERSONAL DEL
ÁREA ADMINISTRATIVA, DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO, G.A.D DEL CANTÓN COLIMES, PROVINCIA DEL
GUAYAS.**

Autora:

Rosado López Yolanda Elizabeth

Tutor:

PhD. Simón Alberto Illescas Prieto

Guayaquil, Ecuador

2021

Índice general

Portada.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	iv
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT	v
Abstract	vii
Índice general.....	viii
Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xii
Índice de figuras	xii
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Ubicación del problema en un contexto	4
1.3. Situación conflicto.....	7
1.4. Formulación del problema	10
1.5. Variables de la investigación.....	10
1.6. Delimitación del problema	10
1.7. Evaluación del problema.....	11
1.8. Objetivos de la investigación	12
1.8.1. Objetivo general	12
1.8.2. Objetivos específicos	12
1.9. Preguntas de investigación	12
1.10. Justificación e importancia	13
1.11. Viabilidad de la investigación.....	16
CAPÍTULO II.....	17
2. MARCO TEÓRICO.....	17

2.1. Antecedentes históricos.....	17
2.1.1. Beneficios de la Evaluación de Desempeño Laboral.....	23
2.1.2. Propósito de la Evaluación al Desempeño	24
2.1.3. Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño	24
2.1.4. Tipos de evaluación de desempeño	25
2.1.5. Evaluación de Desempeño por Competencias.....	26
2.2. Antecedentes referenciales	26
2.3. Fundamentación legal	30
2.3.1. Constitución de la República del Ecuador (2008).	30
2.3.2. Ley orgánica de servicio público, Losep (2010).....	31
2.4. Variables conceptuales de la investigación	33
2.5. Definiciones conceptuales.....	35
CAPITULO III.....	38
3. MARCO METODOLÓGICO	38
3.1. Datos de la empresa.....	38
3.1.1. Actividad Económica Principal.	38
3.1.2. Ubicación de la empresa.....	38
3.1.3. Logotipo de la empresa.....	39
3.1.4. Visión	39
3.1.5. Misión.....	39
3.1.6. Organigrama	40
3.1.7. Gráfico de las funciones del departamento	41
Departamento Talento Humano.....	41
Departamento de Compras Públicas	42
Departamento Tecnologías de la información y comunicaciones	45
Departamento de Adquisiciones proveedurías. Control de bienes e inventario	47
3.2. Diseño de la investigación.....	48
3.3. Tipos de Investigación	50
3.5. Muestra	52

3.7. Técnicas e instrumentos de investigación.....	54
3.8. Procedimientos de la investigación.....	55
CAPÍTULO IV	56
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	56
4.1. Aplicación a las técnicas e instrumentos.....	56
4.2. PROPUESTA	68
4.2.2. Justificación	68
4.2.3. Fundamentación.....	69
4.2.4. Objetivos.....	69
4.2.5. Ubicación	70
4.2.6. Factibilidad	71
4.2.10. Organigrama funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Colimes	75
4.2.11. Modelo de evaluación de desempeño de 360° grados	76
4.2.17. Cronograma.....	107
4.2.18. Lineamiento de evaluación de la propuesta.....	107
4.3. Conclusiones	108
4.4. Recomendaciones	109
4.5. Bibliografía	110
4.6. Anexos.....	115
Modelo de evaluación de desempeño de 360° grados	120

Índice de tablas

Títulos:	Páginas:
Tabla 1. <i>Análisis de entorno</i>	9
Tabla 2. <i>Propósito de la Evaluación al Desempeño</i>	24
Tabla 3. <i>Tipos de investigación</i>	50
Tabla 4. <i>Universo</i>	52
Tabla 5. <i>¿Tiene bien definidas las funciones de su cargo?</i>	56
Tabla 6. <i>¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?</i>	57
Tabla 7. <i>¿Mantiene un trato cortés con los ciudadanos que realizan trámites?</i>	58
Tabla 8. <i>¿Se realiza evaluación a su desempeño laboral?</i>	59
Tabla 9. <i>¿Conoce cuáles son los objetivos de realizar una evaluación de desempeño?</i>	60
Tabla 10. <i>¿Ha recibido algún ascenso dependiendo del resultado de su evaluación?</i>	61
Tabla 11. <i>¿Se realiza reconocimientos por la eficiencia de un trabajador?..</i>	62
Tabla 12. <i>¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la institución?</i>	63
Tabla 13. <i>¿Realiza tareas en conjunto con sus compañeros de trabajo?.....</i>	64
Tabla 14. <i>¿Se siente satisfecho con su lugar de trabajo?</i>	65

Índice de gráficos

Títulos:	Páginas:
<i>Gráfico 1:</i> Beneficios de la Evaluación de Desempeño	23
<i>Gráfico 2:</i> Funciones definidas del cargo. Porcentaje (%)	56
<i>Gráfico 3:</i> Experiencia laboral. Porcentaje (%)	57
<i>Gráfico 4:</i> Experiencia laboral. Porcentaje (%)	58
<i>Gráfico 5:</i> Evaluación al desempeño. Porcentaje (%).....	59
<i>Gráfico 6:</i> Objetivos de la evaluación al desempeño. Porcentaje (%).....	60
<i>Gráfico 7:</i> Incentivos al desempeño laboral. Porcentaje (%)	61
<i>Gráfico 8:</i> Reconocimiento al desempeño laboral. Porcentaje (%).....	62
<i>Gráfico 9:</i> Motivación a la excelencia laboral. Porcentaje (%)	63
<i>Gráfico 10:</i> Trabajo en equipo. Porcentaje (%).....	64
<i>Gráfico 11:</i> Satisfacción laboral. Porcentaje (%).....	65

Índice de figuras

Títulos:	Páginas:
<i>Figura 1:</i> Ubicación del gobierno autónomo descentralizado cantón colimes	38
<i>Figura 2:</i> Logotipo del gobierno autónomo descentralizado cantón colimes. 39	
<i>Figura 3:</i> Organigrama del gobierno autónomo descentralizado cantón colimes.....	40
<i>Figura 4:</i> Ubicación del gobierno autónomo descentralizado cantón colimes	71
<i>Figura 5:</i> Organigrama del gobierno autónomo descentralizado cantón colimes.....	75

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema.

Las Administraciones Públicas tienen como objetivo principal la excelencia, mediante la mejora de la eficacia y eficiencia de sus empleados, mediante la aplicación de las Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se ha conseguido agilizar procedimientos, reducción de papeleos optimizando el recurso del tiempo y prestando un servicio más moderno, como incentivo los trabajadores reciben capacitaciones para poder efectuar su trabajo con mayor eficacia, mejorando la productividad de la empresa. El departamento de Recursos Humanos mediante la evaluación de desempeño se encarga de asignar a los empleados las actividades más idóneas según el perfil, manteniendo un entorno productivo y adecuado.

La globalización ha presentado nuevos retos a nivel mundial en las empresas, debido a que es uno de los pilares fundamentales para el cambio y el crecimiento, esto ha generado una mejora en las estrategias de las empresas, logrando ser más eficientes y efectivos, tanto en calidad como en la atención. Para dicho propósito los empleados son evaluados mediante un sistema que permite medir el rendimiento laboral para garantizar el rendimiento en sus funciones.

Los recursos humanos de una empresa son la parte fundamental para tener una ventaja competitiva frente a otras instituciones, ya que estos ejecutivos son quienes examinan los perfiles más adecuados para cada cargo, de la selección del personal depende el éxito en el futuro de la entidad.

La evaluación de desempeño es una herramienta para medir los parámetros profesionales y con dicha información mejorar la productividad del empleado.

Los orígenes de la Evaluación de Desempeño son muy antiguos, estos remontan al 221 – 265 a.C. en China, según lo relata (Ruíz, GESTIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO La evaluación del desempeño en la mejora de la eficiencia administrativa, 2016), “los emperadores de la Dinastía Wei, tenían la figura del llamado Valorador Imperial, persona que debía evaluar el rendimiento y la actitud de los miembros de la Corte”. Desde esta época se realizaba la evaluación de desempeño a las personas.

Esta evaluación se realizaba con el fin de medir el rendimiento y las actitudes de los individuos para asegurar que se efectúe excelente labor en las actividades de aquella época.

En el siglo XVI, según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000), San Ignacio de Loyola creó un procedimiento formalizado para evaluar a los miembros de la Compañía de Jesús. Utilizando un sistema que combinaba informes y notas de las actividades y potencial de estos, incluyendo la autoevaluación de los mismos misioneros de la Compañía, así como evaluaciones de supervisores y de otros jesuitas.

Según (Guevara, 2016) menciona que el trabajo debe estudiarse de una forma más compleja, por lo que explica que “Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico”.

Los autores mencionados contribuyeron con la divulgación de métodos que servirían para ayudar a comprender el desempeño o rendimiento de una persona en relación de dependencia con una empresa.

Según (Ruíz, 2021) “los Estados Unidos, en 1845, Horace Mann comienza a utilizar las primeras técnicas evaluativas de tipo test, tan populares hoy en día”. Utilizadas en las empresas del mundo de las cuales se han obtenidos grandes resultados.

En la década de 1980, según (Ruíz, 2021) “el concepto se importa a las empresas españolas, que comenzarán a aplicarlo a sus procesos y al personal para mejorar su productividad y competitividad con el fin de tratar de ponerse al nivel de otros países y hacer frente a la crisis y a las exigencias de los nuevos mercados”.

Según (Ramírez, Badii & Abreu, (2008) como se citó en Cortes) “plantean que en las últimas décadas las sociedades viven en un constante cambio social, económico, político y cultural, que conlleva a un cambio de paradigmas y de modelos mentales. Todos estos cambios afectan tanto los modos de vida de las personas como el vínculo que el individuo establece con las organizaciones a las que pertenece y en todo eso, el recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos”.

El recurso más preciado de toda empresa es el capital humano, uno de los problemas en la actualidad es motivar al personal de trabajo para obtener un mayor desempeño y compromiso en sus labores, se debe mantener satisfecho al recurso humano, de esta manera las empresas adquieren ventajas competitivas sobre las demás.

1.2. Ubicación del problema en un contexto

Es de suma importancia la evaluación al personal de trabajo y que se cumpla con un perfil idóneo para las actividades a realizarse en la empresa.

“La profesionalización de los empleados públicos se ha venido implementando en América Latina, siendo una condición necesaria para la modernización de la Administración, con la evaluación del desempeño como instrumento principal podemos realizar mejoras en el rendimiento de los recursos humanos en las diferentes Administraciones Públicas que tiene como objetivo primordial la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Para ello se requiere mejorar el contenido funcional del desempeño del puesto de trabajo por parte de los empleados públicos mediante la realización de una evaluación con el fin de lograr los objetivos y los resultados propios de una Administración del siglo XXI” (Perona, 2020).

Es muy importante contar con un personal preparado académicamente para garantizar el buen rendimiento en el trabajo y que cumpla las expectativas laborales al momento de desempeñar las actividades básicas, aportando conocimiento y destreza para alcanzar los objetivos de la organización.

La evaluación de desempeño puede ser una de las mejores herramientas para generar un servicio más efectivo, La publicación sobre el Panorama de las Administraciones Públicas **América Latina y el Caribe 2020**, dice que “el 92% de los países de ALC incluidos en la encuesta reportaron tener algún tipo de evaluación de desempeño para todos o casi todos los funcionarios públicos (solo en Perú, la evaluación está en fase piloto). Sin embargo, estos altos niveles de cobertura reflejan en muchos casos un mandato legal implementado para fines de cumplimiento, que carece de una metodología

de evaluación sólida y un uso significativo de los resultados. Además, el 75% de los países de ALC incluidos en la encuesta reportaron que también evalúan el desempeño a nivel de equipo (excepto Argentina, Costa Rica y El Salvador)” (OCDE, 2020).

Los ciudadanos de América Latina, necesitan empresas públicas que sean regidas por normas legítimas, que garanticen el manejo correcto de los recursos económicos y que el capital humano sea participe del trabajo en dichas empresas, garantizando como resultado el bienestar de la población en general, generando empleo y que estos empleados se sientan satisfechos en un clima laboral adecuado, brindado el mejor servicio a la ciudadanía.

Uno de los principales problemas en América Latina en lo que corresponde a los municipios o empresas públicas, es que existe poca o nula inversión en los incentivos para los trabajadores, entendiéndose como las capacitaciones, esto afecta a la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

Para mejorar la gestión pública en las diversas instituciones se debe invertir en la capacitación del personal. Esta puede generar una buena gestión pública, pero ello implica lograr adecuar las organizaciones, y crear valores de transparencia, ética y moral en los trabajadores, de manera que las empresas que conforman el Estado puedan ser realmente productivas (Kliksberg, 2002).

A su vez, la evaluación de desempeño laboral es indispensable realizarla a los empleados con la finalidad de medir y evaluar sus capacidades relacionadas con su trabajo, para determinar o descubrir que tan productivo es el trabajador, de tal manera, se podrá identificar como mejorar sus conocimientos. Las empresas públicas deben implementar políticas de compensación como: Convenios con Instituciones de Capacitación laboral, ascensos, entre otras medidas. El conocer de mejor manera al trabajador permite una mayor ventaja a la empresa, distribuyéndole en actividades más

acordes a la persona, de tal manera, que incremente su rendimiento laboral y satisfacción, logrando obtener un mayor compromiso que pueda llevar al éxito tanto a la institución como al trabajador.

Mediante los incentivos como capacitaciones, entrenamientos se ha buscado el desarrollo del personal y que no sea visto simplemente como recursos humanos inertes. Sin embargo, (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) menciona que:

De nada sirve promover estos cambios de comportamiento si no se brinda la capacitación orientadora y motivadora a los principales agentes de estas transformaciones (las personas) para que puedan ser blanco de ellos y, al mismo tiempo, llevarlos a cabo y promoverlos como sujetos activos. Tampoco sirve de nada entrenar, capacitar y desarrollar a las personas si no existe un adecuado sistema de evaluación del desempeño que muestre el acierto o desacierto de las medidas tomadas: indicar si se sigue el camino elegido y si conducirá a los objetivos deseados. La evaluación del desempeño se torna necesaria para verificar permanentemente el rumbo e introducir con el tiempo las correcciones o modificaciones, aún más en un contexto ambiental en constante cambio y transformación. Detectar los ajustes necesarios involucra a las personas, los equipos y las áreas y, en especial, la empresa como totalidad. (pag.382).

En muchas instituciones no se realizan las evaluaciones de desempeño, por ende, no se posee una visión global de la empresa, ni del personal de trabajo. Es favorable aplicar una evaluación porque permite tomar una dirección, un control sobre los colaboradores y saber si están orientados en el ámbito laboral para así poder guiarlos de manera correcta instaurando programas de capacitaciones apropiadas al cargo para que puedan tener un mejor desenvolvimiento en las actividades requeridas por la empresa.

1.3. Situación conflicto

En el Ecuador, existe un gran número de empresas tanto públicas, como privadas, entre las empresas o instituciones públicas, en los departamentos de Recursos Humanos se realiza una evaluación de desempeño laboral de manera empírica, debido a que se limitan exclusivamente a captar el personal de trabajo, realizar el control referente a las horas laborales y a realizar la documentación respectiva para el cese de funciones de ex empleados, no se analiza el conocimiento del trabajo, si el empleado es apto para el manejo de herramientas que contribuyan con un trabajo eficiente, además de estar en constantes capacitaciones para mejorar sus capacidades, examinar las relaciones interpersonales, si puede realizar un trabajo conjunto con sus colaboradores, o si es emocionalmente estable, debido a que los problemas personales limitan un buen desempeño laboral.

En las medianas y pequeñas empresas, muchas veces no existe presupuesto para contratar el personal idóneo para el manejo de recursos humanos, agravando la situación de desempeño laboral en el país, además de existir un alto porcentaje de comercio informal.

En nuestro país Ecuador, “en su mayoría las empresas privadas gestionan constantemente sus sistemas de motivación para alcanzar las metas establecidas, mientras que en las públicas aún existen sistemas desactualizados y tradicionales, lo que genera una desventaja para el desempeño de las empresas. El éxito de las empresas depende de lo que realiza su personal, por eso es importante brindarles las comodidades necesarias para su satisfacción. Aunque en algunos de los casos, el ambiente laboral en el que se desempeñan, desencadena inconformidades, debido a la escasez de motivación al personal, disminuyendo su rendimiento y provocando altas tasas de rotación de puesto, generando desmotivación en el trabajo” (Suárez V, 2018).

Es de suma importancia mantener los sistemas actualizados en las empresas para motivar a los empleados al momento de ejercer sus funciones en el trabajo, de manera que se obtendrá un mayor rendimiento laboral, la buena motivación laboral aporta buen ambiente entre el personal por lo que podrán realizar sus actividades de manera pacífica y armónica.

Los municipios deben servir al bienestar de la colectividad por lo que su trabajo es basado en la gestión que manejan sus recursos. Este tipo de gestión es de carácter público. Es decir, se diferencia de la gestión organizacional en empresas privadas. Es aquí donde entra el término de gestión pública. Esta se refiere a la práctica y la disciplina que se tiene para manejar recursos importantes, como el económico de una región, estado o país, y el capital humano que ejerce sus labores dentro de las empresas pertenecientes al Estado, para lograr el manejo adecuado de políticas y normativas establecidas de manera que la gestión sea la más efectiva (Ortún, como se citó en Cieza, Silva & Silva, 2021).

Las Instituciones públicas deben tener como estrategia el bienestar de sus colaboradores, manteniendo un buen clima laboral, buenos equipos tecnológicos, entre otros, esto permite una mayor productividad. La administración del talento humano juega un rol esencial en la productividad de la empresa, debe adaptarse a la demanda del entorno.

Los ciudadanos son los primeros auditores del desempeño laboral de los municipios, es de vital importancia prestar un excelente servicio a la población, quienes demandan que se administren con equidad los recursos del pueblo.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Colimes, hace uso de su manual de funciones y sus sistemas evaluativos, a pesar de esto, se muestran ciertas falencias en el personal que ejercen cargos en la

Institución, es posible que no existan incentivos como la capacitación del personal.

Existe una relación muy importante entre la gestión y el desempeño, sobre todo la relación con la gestión pública y el Estado. Para ello hay que tener en cuenta tales como: eficiente, gestión pública, gobernanza efectividad, trabajo en equipo, clima laboral, habilidades comunicativas según (Santana J, Santana J & Aguilar Viteri, 2017, como se citó en Cieza, Silva & Silva), entre otros. Por tal motivo, es de suma importancia analizar el desempeño laboral de los colaboradores públicos y a su vez ejecutar políticas de gestión públicas que contribuyan con el desarrollo de la empresa.

Emplear un personal eficiente en los departamentos de la institución promueve una serie de actividades bien ejecutadas, el trabajo en equipo es la base para el buen cumplimiento de las funciones que se requieran por parte de la institución y de los ciudadanos, un buen clima laboral conlleva a una comunicación natural entre los funcionarios al momento de realizar tareas asignadas.

Causas	Consecuencias
Selección de personal no acto para los perfiles Contratación de personas con bajo nivel académico Deficiente evaluación del desempeño laboral	Bajo rendimiento laboral Deficiencia en la ejecución de funciones Desbalance en el rendimiento laboral

Tabla 1. *Análisis de entorno*

Elaborado por: Rosado Y., (2021)

1.4. Formulación del problema

¿Qué incidencia tiene el análisis y evaluación de desempeño, en el desarrollo de su capacidad profesional, del personal del área administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado G.A.D Colimes., ubicado en el cantón Colimes, provincia del Guayas, en el ejercicio fiscal 2021?

1.5. Variables de la investigación

Variable independiente: Análisis y evaluación de desempeño

Variable dependiente: Capacidad profesional

1.6. Delimitación del problema

Campo : Administrativo

Área : Talento Humano

Aspectos: Análisis y evaluación de desempeño, capacidad profesional.

Tema : Análisis y evaluación de desempeño, del personal del área administrativa, del Gobierno Autónomo Descentralizado, G.A.D del cantón Colimes, provincia del Guayas.

1.7. Evaluación del problema

Los aspectos generales de evaluación del problema que fueron tomados en consideración con base al proyecto de investigación son los siguientes que se muestran a continuación:

Delimitado: El presente proyecto esta aplicado al personal del área administrativa, del Gobierno Autónomo Descentralizado, G.A.D del cantón Colimes, provincia del Guayas, debido a que se analizará y evaluará el desempeño de los colaboradores de dicha institución para la obtención de índices de rendimiento profesional.

Claro: En la siguiente investigación se utilizarán términos fáciles de comprender, de manera que proporcionen claridad los resultados expuestos.

Evidente: En la obtención de resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores del área administrativa, permite conocer los puntos débiles de los evaluados.

Concreto: la presentación de este trabajo será directa, específica y clara, mediante la información brindada por el departamento del área administrativa

Relevante: La investigación es de suma importancia para los colaboradores del área administrativa, ya que se busca mejorar el desempeño profesional y poder recomendar programas de capacitaciones que refuercen el conocimiento de los individuos para un trabajo más eficaz.

Factible: la aplicación de la evaluación de desempeño es beneficiosa porque ayudará a identificar falencias en los colaboradores del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado G.A.D Colimes, de manera que podrán mejorar y reforzar puntos débiles en el rendimiento laboral.

1.8. Objetivos de la investigación

1.8.1. Objetivo general

Realizar el análisis y evaluación de desempeño para medir la capacidad de desempeño profesional del personal del área administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado G.A.D Colimes.

1.8.2. Objetivos específicos

- Fundamentar desde la teoría administrativa el análisis y evaluación de desempeño y la medición de la capacidad del desempeño profesional en las empresas públicas.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la capacidad de desempeño profesional del personal del área administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Colimes.
- Informar de los resultados del análisis y evaluación de desempeño del personal del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado G.A.D cantón Colimes.

1.9. Preguntas de investigación

1.- ¿Qué teoría administrativa permitirá aplicar el análisis y evaluación de desempeño y conocer la medición de la capacidad del desempeño profesional en las empresas públicas?

¿Cuáles son los procesos que se aplican para medir la capacidad de desempeño profesional del personal del área administrativa?

¿Cómo realizar el análisis y evaluación de desempeño del personal del área administrativa?

1.10. Justificación e importancia

En la actualidad, las empresas tanto públicas como privadas tienen como objetivo principal brindar a sus clientes un servicio de manera eficaz y eficiente, de esto debe encargarse quienes están al frente de la administración, recursos humanos se encarga de la contratación del personal idóneo para cada cargo, pero es indispensable que se realice un análisis de evaluación de desempeño para medir el rendimiento de cada colaborador en la empresa, a su vez esto permite conocer las falencias que se tienen y poder corregirlas, por medio de capacitaciones, incentivos a los empleados, entre otros, con la finalidad de encontrar la excelencia laboral.

El principal activo de una empresa, organización o institución privada o pública, es el recurso humano, el cual debe ser potenciado creando procesos de formación con el fin de desarrollar sus habilidades y fortalezas, generando un impacto positivo en el empleado fortaleciendo el grado de compromiso y responsabilidad en sus funciones.

El presente proyecto tiene como finalidad realizar el análisis y la evaluación de desempeño laboral o capacidad profesional, para la obtención de información, cuyos datos nos permitirán conocer el rendimiento en los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado, cuidando la integridad académica y profesional de cada funcionario que ejerza cargos respectivos dentro de los departamentos de dicha institución, para de ésta manera aportar calidad y eficiencia al servicio de la ciudadanía.

La importancia de dicha evaluación emerge en la situación que permite obtener un control estable e independiente de cada colaborador de la entidad. Es de manera necesaria llevar un apropiado proceso evaluativo con una metodología de actividades que permitan llevar respectivo control para

mantener el desarrollo organizacional y poder cumplir con los objetivos y metas establecidas por el entidad.

En el presente estudio de evaluación del desempeño se utilizó como instrumentos de recolección de información la encuesta y la entrevista, aplicando el método de frases descriptivas, este proyecto es conveniente porque se busca mediante el mismo identificar las falencias que tienen los colaboradores y busca resolver la problemática que afrontan las municipalidades, entre los principales inconvenientes están los empleados con perfiles que no están acorde al cargo, por lo tanto, al identificar las debilidades se recomendará una evaluación periódica para un mayor rendimiento laboral.

El modo en que los colaboradores se beneficiaran será mediante la ejecución de la evaluación de desempeño porque identificara cuáles son sus debilidades y fortalezas de manera que mejorarán como profesionales públicos en las funciones que desempeña, ya que son la base, pilar fundamental y la carta de presentación de la institución.

Para que una institución pública se asegure el éxito administrativo, se debe realizar una evaluación a la capacidad laboral o desempeño a los empleados, de esta manera los colaboradores tendrán claras sus funciones y sus responsabilidades, lo cual permitirá un mejor desempeño en sus actividades, asegurando a la institución un mejor servicio y satisfacción de los usuarios internos y externos.

Además, la evaluación de desempeño contribuye a la institución en la reducción de costos, debido a que se aprovechan de mejor manera los recursos humanos, financieros, entre otros, debido al rendimiento que genera una mayor productividad.

Concluyendo con la aplicación de la encuesta y entrevista al realizar el análisis y su respectiva interpretación de datos, se podrá conocer la influencia de nuestras variables, se conocerá como la evaluación al desempeño incide en la capacidad profesional de los colaboradores del área Administrativa del Gad Municipal, luego de la obtención de los resultados de la evaluación al desempeño mediante el método de frases descriptiva, se realizó la propuesta de emplear el tipo de evaluación de 360° grados por competencias.

La evaluación de 360° grados permite obtener información más detallada sobre el comportamiento de los colaboradores y el cumplimiento de sus funciones, ya que permite que se evalúe a los empleados desde varios puntos de vista y que la retroalimentación sea más beneficiosa tanto para el empleado como para la institución pública, ya que los servidores públicos se benefician por medio de las capacitaciones, incentivos, entre otros, y la entidad se beneficia mediante el compromiso de los empleados, debido al respaldo que sienten de parte de la institución, quienes podrían incrementar su capacidad laboral, aumentar la confianza en sí mismos, alcanzar nuevos objetivos ya sea de tipos personal, laboral o familiar

Es de suma importancia poseer adecuado proceso administrativo, que otorgue adecuada planeación, organización, control y dirección de las funciones de la empresa, con la finalidad que la municipalidad obtenga la máxima operatividad para lograr el progreso, avance y desarrollo organizacional en el proceso administrativo. La municipalidad se esfuerza por transparentar su gestión, pero lastimosamente no se ejecuta el trabajo correctamente, muchos de los colaboradores no cumplen con el perfil adecuado en sus funciones interfiriendo en las metas establecidas en la institución pública.

1.11. Viabilidad de la investigación

1.11.1. **Viabilidad técnica.** Es de suma importancia realizar un análisis y evaluación de desempeño al personal del área administrativa del GAD Colimes, el método que se aplicará es el de frases descriptivas, por medio del análisis e interpretación de los resultados obtenidos se demostrará si el personal que está ejerciendo el cargo público está debidamente calificado para sus funciones, el desarrollo del presente proyecto propone que se realice una evaluación periódica al desempeño de 360° grados, con la finalidad que el empleado obtenga la retroalimentación adecuada, esto permitirá que el trabajador se sienta satisfecho en su lugar de trabajo y a su vez la institución brindará un mejor servicio y atención a la ciudadanía, de manera eficiente y eficaz, por estos motivos expuestos, si es factible y viable realizar el presente proyecto de investigación.

1.11.2. **Viabilidad Organizativa.** La evaluación de desempeño mediante el método de frases descriptivas y la encuesta, se lleva a cabo con la colaboración de los jefes y subordinados del área de Administración, con los resultados obtenidos, se realiza una propuesta, la cual es realizar la evaluación de 360° grados. Dentro del cronograma de actividades se necesitará la colaboración de los jefes de los departamentos que conforman el área administrativa, en conjunto con el alcalde en funciones.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes históricos.

En la antigua Grecia en el año 400 a.C., según (Cruz, 2007), “desarrollaron la ética del trabajo e iniciaron el método científico para la solución de problemas”, destacan 2 grandes filósofos como son Sócrates y Platón, el primero separa el conocimiento técnico de la experiencia del trabajador, el segundo, se centra en las aptitudes naturales de los seres humanos, dando origen a la especialización.

Como antecedentes históricos de la evaluación de desempeño laboral, también tenemos a la Roma Antigua, 284 a.C., donde destaca la delegación de autoridad, por parte de Diocleciano, “compaginando los asuntos militares y civiles delegando competencias y reestructurando la división provincial del imperio, dándole identidad federalista manteniendo la unidad del imperio” (Cruz, 2007).

Los orígenes de la evaluación de desempeño también tienen un origen con antecedentes desde las religiones (Padilla, 2016) citando a CORTÉS CARRERES dice que “recuerda que la evaluación del desempeño surge inicialmente en China, cuando en 221-265 a.C. los emperadores de la Dinastía Wei tenían la figura del llamado «valorador imperial», persona que debía evaluar el rendimiento y la actitud de los miembros de la Corte”. Desde entonces ya se aplicaba la evaluación del desempeño en China.

Se puede destacar los orígenes de la evaluación de desempeño tuvieron aparición desde los tiempos religiosos, en el cual se aplicaban con el propósito de conocer el rendimiento del desempeño y las actitudes de los miembros de la Corte.

Tenemos que en “En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por san Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada jesuita que predicaba la religión por todo el mundo.” (Idalberto Chiavenato, 2011).

En el año de 1525, tenemos al Arsenal de Venecia, según lo escrito por (Cruz, 2007), donde relata que ellos tenían una estricta lista y rango de los trabajadores, dicho registro servía para saber cuántas horas habían laborado, el ingreso y la salida, piezas acabadas, ya que de estos datos dependían el pago de los sueldos o salarios.

Este sistema de control era muy bien empleado ya que permitía conocer el rango de los trabajadores para así llevar un registro ordenado de forma jerárquica en los cargos de los colaboradores, también para tener noción de la hora de ingreso, la cantidad de labor realizada porque dependiendo de éste informe se efectuaba el pago.

Se establece que: “El primer proceso de evaluación llevado a cabo, tuvo lugar a principios del siglo XIX, en una fábrica textil de New Lanark Escocia, llevado a cabo por el empresario Robert Owen, uno de los principales impulsores del movimiento obrero británico” (Mazariegos A, 2016). El cual consistía, en medir el rendimiento diario de los obreros de la fábrica, realizando anotaciones en un libro los supervisores, anotaban en secciones de colores el rendimiento de cada trabajador.

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000), menciona que:

En el año 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, mismo que adoptarían en el año de 1980. En 1918 General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus

ejecutivos. No obstante, solo después de la Segunda Guerra Mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación de desempeño (p.355).

Además, (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000), nos dice que “A comienzos del siglo XX la escuela de Administración Científica inició el fuerte impulso de la teoría administrativa”, se introduce como concepto moderno en las empresas, el cual, pone a la par el trabajo humano y el trabajo de maquinarias. Dando como resultado que se pudiera solucionar problemas de eficiencia en las maquinarias, más no en el personal de trabajo, debido a que los trabajadores no son objetos, responden a intereses propios y las motivaciones de la empresa, como alza salarial o ascensos de trabajos.

Según expone (Padilla, 2016):

Poco a poco, en la década de 1920 – 1930, las empresas deciden ir introduciendo procedimientos que les permitan mejorar su rendimiento y relacionar la política de retribuciones con la responsabilidad del puesto de trabajo y las aportaciones de los empleados al éxito de la propia compañía. La retribución se configura así como el único motivador del trabajador (p.61).

En la década de 1940-1950, en Estados Unidos, el padre de la evaluación científica (Tyler, 1949), define a la evaluación como “el proceso que tiene por objeto determinar en qué medida se han logrado unos objetivos previamente establecidos...”.

En el año de 1949, Henry Fayol, realiza un gran aporte a la teoría de la administración, estableciendo funciones dentro de la organización, el cual, tiene como resultado el logro de los objetivos planteados por la empresa.

Según (Mazariegos A, 2016), menciona que en la segunda mitad del siglo XX, aparece “la llamada “Sociedad del Conocimiento”, un término acuñado por primera vez por Peter Drucker. Surgen nuevos desafíos y grandes cambios en el ámbito empresarial, la medición del rendimiento resulta más compleja”.

En la era actual, en un mundo globalizado y cambiante, las empresas enfrentan nuevos desafíos, existen procesos de evaluación más detallados y complejos, la tecnología permite el trabajo y estudio online, lo cual facilita el crecimiento económico mundial, debido a la cantidad de transacciones que se pueden realizar desde un computador.

Según Martínez Guillén, como se citó en (Pedro Padilla Ruíz, 2017) es el “procedimiento continuo y sistemático de análisis que permite emitir juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo, en un período de tiempo determinado –pasado y futuro-“ donde se tiene como objetivo la unificación de los objetivos de los colaboradores con los de la Institución o empresa.

Según (Chiavenato I. , 2000), la evaluación de desempeño “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (p. 357). El objetivo es poder saber si el empleado realiza sus labores y cumple con las responsabilidades encomendadas. Es un medio, un instrumento para contribuir en la mejora de los recursos humanos.

Es de suma importancia que las empresas realicen a sus empleados la evaluación del desempeño ya que “es uno de los procesos de implementación vital para cualquier empresa que pretenda tener herramientas de comprobación real y efectiva del nivel de productividad interno de cada empleado de la compañía” (Worki 360°).

La responsabilidad por la evaluación del desempeño se le puede atribuir al gerente, supervisor, coordinador, equipo de trabajo, comité de evaluación, al mismo empleado, esto implica el cumplimiento de ciertas reglas para realizar la evaluación.

La historia de la evolución del desempeño laboral o profesional surge a principios del siglo XX, en la primera generación que corresponde al año 1901, se considera como medición y se recopila información de utilidad, según (Jessica, 2021), “se centra en la medición de: (a) cociente intelectual, (b) factores de inteligencia y (c) rendimiento académico dentro de una escala”.

La segunda generación es desde Junio 23 del año de 1930 hasta Septiembre del año 1967, durante estos años se realizaron cambios curriculares en el sistema educativo, los cuales servían como experimentos, para saber cuál era el resultado en dichos cambios, como incidía la educación en el ámbito de trabajo.

Durante el año de 1989, destacan dos autores Guba y Lincoln, quienes están totalmente en contra de las posturas neopositivistas, esta cuarta generación es sobre la “evaluación como una negociación entre todos los involucrados, directivos, actores, beneficiarios y las víctimas de un programa o una actividad escolar” (Jessica, 2021).

Luego tenemos a Murphy, citado por (Salgado & Cabal, 2011) quienes mencionan que Murphy (1990), “desarrolló un marco que sugiere que la mayoría de los puestos de trabajo contienen cuatro tipos generales de conductas: (a) conductas orientadas a la tarea, (b) conductas orientadas interpersonalmente, (c) conductas relacionadas con la pérdida de tiempo”. En lo que sugiere que no todas las personas dedican completamente su tiempo a las actividades de trabajo, estas también se dedican a otras actividades personales.

Murphy define al desempeño laboral como “el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja.” (Salgado & Cabal, 2011).

En el desempeño laboral influyen las habilidades interpersonales del empleado, no solo su perfil profesional, de esto depende en la calidad de servicio que brinda o el trabajo que realiza, en el portal (Bizneo Blog, 2021) establece que el desempeño laboral “se trata de cómo se comporta y cómo hace su trabajo un empleado –y de cómo impacta eso en el negocio, tanto de manera positiva como negativa-“. De esto depende el futuro de las empresas.

El desenvolvimiento de los colaboradores depende de sus habilidades y actitudes que posean al momento de realizar las actividades encomendadas, si el colaborador tiene buen comportamiento y es responsable en sus tareas, el resultado de su trabajo será exitoso, depende mucho la manera en que ejecuta sus funciones para que la empresa salga adelante y cumpla con sus metas a futuro.

Para que los empleados tengan un excelente rendimiento en las actividades diarias de las empresas tanto públicas como privadas, depende mucho del clima organizacional. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000), menciona que “*el clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes*” (p. 120), se refiere al aspecto motivacional de las personas, si los empleados se encuentran en un clima organizacional alto, estos se sienten con mayor motivación para trabajar, teniendo un mayor desenvolvimiento, pero si se encuentran en un clima organizacional bajo, se sienten desmotivados, frustrados, lo cual influye de manera negativa en rendimiento.

Depende de la motivación el desempeño que tengan los empleados, (Chiavenato I. , 2000), establece que:

El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. (p. 356).

De esta manera se puede definir que los empleados responden a los incentivos que la empresa les otorga, ya que estos se sienten satisfechos con los beneficios que reciben, por ende, entregan más por la organización.

2.1.1. Beneficios de la Evaluación de Desempeño Laboral

Es importante que la empresa u organización realice evaluaciones de desempeño laboral para poder medir cual es el rendimiento de la capacidad laboral de su personal de trabajo, a su vez, identificar cuáles son los programas más adecuados de capacitación del personal, (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) menciona los beneficios de la evaluación de desempeño:

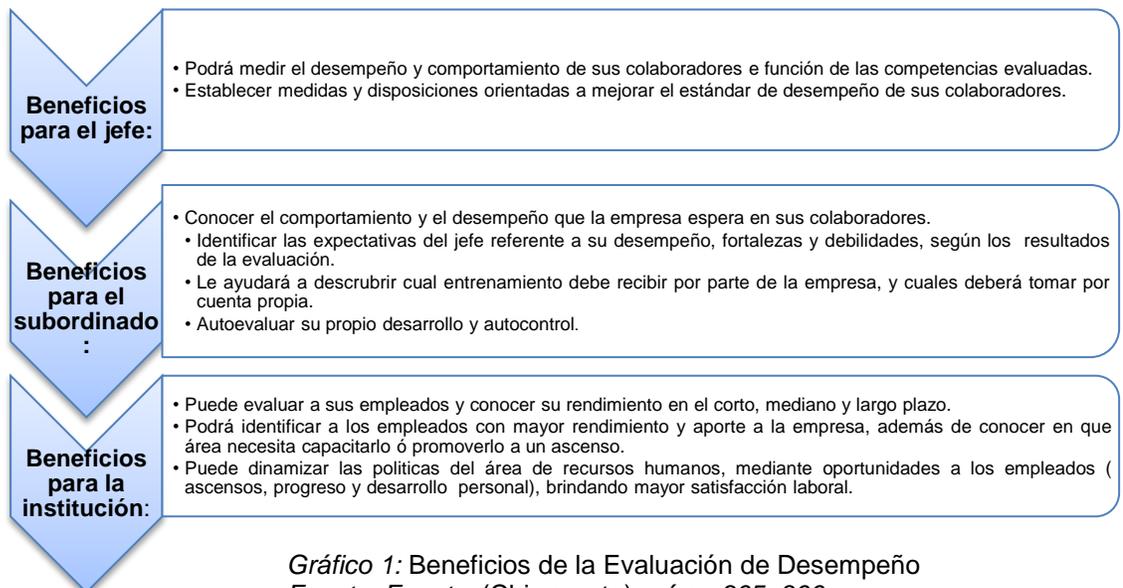


Gráfico 1: Beneficios de la Evaluación de Desempeño
Fuente: Fuente: (Chiavenato), págs. 365, 366
Elaboración: Rosado Y., (2021)

2.1.2. Propósito de la Evaluación al Desempeño

Tabla 2. *Propósito de la Evaluación al Desempeño*

Nivel Administrativo	Nivel de Desarrollo
<ul style="list-style-type: none">▪ Aportaciones en las actividades de Recursos Humanos.▪ Ayuda en la toma de decisiones de ascensos, traslados o despidos.▪ Mejora la percepción del desempeño de los trabajadores y las metas a cumplir.▪ Influir sobre el comportamiento de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none">▪ De manera individual, la evaluación proporciona retroalimentación, identificando las fortalezas y debilidades.▪ Ayuda en la identificación de problemas y establecimiento de nuevas metas.▪ Prioridad de capacitaciones, plan de desarrollo y crecimiento para los colaboradores.

Elaborado por: Rosado Y., (2021)

Fuente: (Bohlander)

2.1.3. Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño

Existen muchos métodos de evaluación al desempeño debido a los diferentes tipos de organizaciones, cada empresa o institución aplica el método según su estructura y características. Según (Chiavenato), La evaluación de desempeño es un medio, un método, una herramienta y no un fin, es un medio para recopilar información y procesarla para la toma de decisiones, entre los principales métodos tenemos los siguientes (págs. 366, 367):

1. Método de Evaluación de Escalas Gráficas.
2. Método de Evaluación Forzosa.
3. Método de Investigación de Campo.
4. Método de Incidentes Críticos.
5. Método de Comparación de Pares.
6. Método de Frases Descriptivas.

1. **Método de Evaluación de Escalas Gráficas:** Según (Chiavenato, 2000), “este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, filas (horizontales) y las columnas (verticales), seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar” pág. 367.
2. **Método de Evaluación Forzosa:** Según (Chiavenato, 2000), “neutraliza el efecto halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráfica” p.372. Se obtienen resultados satisfactorios de la evaluación de desempeño.
3. **Método de Investigación de Campo:** Tiene su base en la entrevista, lo realiza un especialista junto con el jefe del subordinado, quienes evalúan el desempeño del empleado, luego de la evaluación se realiza un plan de acción a ejecutarse según los resultados obtenidos.
4. **Método de Comparación de Pares:** Es un método de evaluación de fácil aplicación pero los resultados son poco eficientes, se lo ejecuta realizando una comparación entre dos empleados, uno con mayor rendimiento que el otro.
5. **Método de Frases Descriptivas:** En este método se señalan las frases que van más de acuerdo a las características de desempeño de la persona evaluada, es bastante similar al método de evaluación forzosa.

2.1.4. Tipos de evaluación de desempeño

1. **Evaluación de Desempeño Laboral de 90°.-** En este tipo de evaluación, solo existe un evaluador, la persona que realiza la

evaluación es el jefe inmediato, se combinan objetivos y competencias.

- 2. Evaluación de Desempeño Laboral de 180°.-** En esta evaluación existen dos evaluadores, uno es el jefe inmediato, pero adicional el subordinado realiza una autoevaluación, se analizan el cumplimiento de objetivos y las competencias del puesto que se ejerce.
- 3. Evaluación de Desempeño Laboral de 270°.-** En esta evaluación, existen tres tipos de evaluadores, el primero es el jefe inmediato, a continuación es evaluado por sus pares y luego el subordinado realiza una autoevaluación.
- 4. Evaluación de Desempeño Laboral de 360°.-** Esta evaluación es una de las más usadas en las empresas actuales, en forma circular, el empleado es evaluado de distintos ángulos o puntos de vista, participan como evaluadores, supervisor, compañeros o pares, subordinados y clientes externos. Es una evaluación más completa, debido a que la información proviene de todos los lados.

2.1.5. Evaluación de Desempeño por Competencias

La evaluación de desempeño por competencias evalúa el cumplimiento de las competencias tanto de la empresa como las individuales, el comportamiento del empleado dentro de la empresa y con los compañeros de trabajo. Por competencias tenemos: trabajo en equipo, liderazgo, nivel de compromiso, atención al cliente, adaptabilidad entre otras.

2.2. Antecedentes referenciales

Para que las empresas puedan identificar las falencias en el rendimiento de sus empleados, deben realizar las respectivas correcciones y mejoras, es

muy importante que se realice la evaluación de desempeño a sus colaboradores para ayudar al aporte y crecimiento de la institución que traerá beneficios para la ciudadanía.

Por tanto, en el presente trabajo de investigación se llevó a cabo la tarea de citar varias tesis y artículos de estudio elaboradas en otras Instituciones de Educación Superior sobre el tema de Análisis y Evaluación del Desempeño Laboral.

(Vélez, 2020), En su tesis “Análisis De Evaluación De Desempeño Del Área Administrativa Del Gobierno Autónomo Descentralizado De La Provincia De Esmeraldas En El Periodo 2018”.

Resumen: En esta tesis, se aplicaron los métodos de investigación de campo, documental y descriptiva recopilando la información necesaria, la población procesada fue de 50 trabajadores, el objetivo principal es identificar el cumplimiento del proceso de la aplicación de evaluación de desempeño al personal de trabajo del Área Administrativa Del Gobierno Autónomo Descentralizado De La Provincia De Esmeraldas En El Periodo 2018.

Diferencia: En este proyecto se realiza una verificación de los métodos de evaluación que aplica el Gobierno Autónomo Descentralizado De La Provincia De Esmeraldas.

(Rodríguez, 2017), en su tesis “Análisis Y Evaluación Al Desempeño Del Talento Humano Del Área Administrativa”.

Resumen: En el presente proyecto se realizó un diagnóstico de la situación actual de desempeño, identificación de indicadores de

cumplimiento y la evaluación de desempeño a los diferentes cargos, se aplicaron los métodos deductivo, inductivo, analítico, estadístico y bibliográfico y las técnicas como encuesta y entrevista, la población fue de 8 servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Macará.

Diferencia: El proyecto se lo realizó debido a que en este municipio no se evaluaba al personal del trabajo, enfocado al departamento de Talento Humano.

(Espinosa, 2018) En su tesis “Evaluación Del Desempeño Laboral Y Su Incidencia En Los Resultados Del Rendimiento De Los Trabajadores De La Dirección De Obras Públicas”.

Resumen: En el presente proyecto aplicaron la metodología utilizada que se basa en la aplicación del formulario EVAL01 de la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES). Se aplicó la investigación descriptiva, de campo y exploratoria, y los métodos deductivos e inductivos. La muestra fue de 45 colaboradores del departamento de Obras Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pastaza.

Diferencia: Se realizó una propuesta basada en la creación de estrategias de eficiencia, después de aplicar la evaluación y medición de rendimiento a todos los puestos de trabajo del departamento de Obras Públicas.

(Villagomez, 2015) En su tesis “La Evaluación del Desempeño Laboral y su incidencia en la satisfacción de los usuarios del G A D Municipal de Patate”.

Resumen: El presente proyecto consistió en la identificación de la problemática que existe en el GAD Municipal Patete mediante la evaluación de desempeño laboral para conocer el grado de satisfacción de los usuarios y así presentar una propuesta que aporte a la organización como guía para la toma de decisiones.

Diferencia: Se realizó el diseño de una propuesta de un sistema de evaluación de 360°.

(Grueso, 2017) “Análisis del desempeño laboral de la Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde”.

Resumen: La presente investigación tiene como finalidad impulsar estrategias de evaluación del desempeño que conllevara al personal a cumplir con los objetivos de la institución. Se aplicó la metodología de investigación descriptiva y explicativa, los métodos deductivo e inductivo. El total de la muestra fue de 107 personas. La evaluación del desempeño que se aplicó al personal del municipio se la elaboró aplicando el sistema de valoración de puntos o escala de Likert de 1 a 5, donde 1 es considerado como deficiente y es sobresaliente. Otro instrumento de recolección de datos fue la encuesta, permitiendo obtener información del director y jefes departamentales.

Diferencia: Se plantearon estrategias de fortalecimiento laboral para el personal que colabora en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rioverde.

(Amendaño & Beltrán, 2014) En su tesis “La Evaluación Del Desempeño Y Su Incidencia En El Rendimiento Laboral De Los Servidores Administrativos Del Gad Municipal Del Cantón Naranjito”.

Resumen: La investigación fue de tipo cualitativo y cuantitativo, descriptivo, bibliográfica con diseño de campo para la recolección de información directamente en contexto, la población estuvo conformada por 50 servidores administrativos, su objetivo principal identificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores.

Diferencia: Se aplica evaluación de desempeño de 360° debido a que en la institución pública no se los evalúa.

2.3. Fundamentación legal

2.3.1. Constitución de la República del Ecuador (2008).

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía,

desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 228.- El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora.

Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.

Art. 239.- El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo.

2.3.2. Ley orgánica de servicio público, Losep (2010).

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se

orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

Art. 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

Art. 78.- Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente;
- b) Muy bueno;
- c) Satisfactorio;
- d) Regular; y,
- e) Insuficiente.

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentada mente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

a) Ascenso y cesación; y, b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

2.4. Variables conceptuales de la investigación

2.4.1. Variable independiente: Análisis y evaluación de desempeño.

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000), menciona que “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo

futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”. Dicha evaluación puede tener varios enfoques, como rendimiento individual, evaluación de eficiencia, evaluación al mérito y desempeño, informe de retroalimentación, entre otros.

La evaluación de desempeño es considerada una herramienta eficaz que permite obtener información del conocimiento de un colaborador mediante la aplicación de la misma, dicho proceso concluirá presentando resultados deseados por el evaluador para brindar un diagnóstico que pueda ayudar a mejorar el rendimiento y también proporcionar beneficios laborales en el área para un mayor crecimiento organizacional. La importancia de evaluar a los colaboradores se basa en conocer si el empleado se encuentra preparado académicamente para ejercer las tareas destinadas por el departamento en el cuál se encuentre brindando servicios laborales, también para informar si está en estado para mantener buen trato con el usuario.

2.4.2. Variable dependiente: Capacidad profesional. Para el Servicio regional de Empleo y Formación (SEPE) La Capacidad profesional “Es aquella necesaria para el desarrollo de la ocupación. Hace referencia a todas las dimensiones de la profesionalidad, tales como: capacidad técnica, capacidad organizativa, de relación con el entorno y de respuesta a contingencias”.

La capacidad profesional es la habilidad que posee el individuo el cual le favorece a la hora de desarrollar sus funciones en el área de trabajo, cuya cualidad le permite desenvolverse de manera más eficaz y exitosa. La capacidad profesional muestra que la persona está totalmente lista para resolver problemas laborales o relacionados al mismo y que posee la respectiva preparación académica y conocimiento de sus actividades laborales al momento de realizarlas cuando son asignadas por el jefe departamental.

2.5. Definiciones conceptuales

Aptitud: Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad. (RAE, 2014)

Federalista: Pertenciente o relativo al federalismo. (RAE, 2014)

Compaginar: Poner en buen orden cosas que tienen alguna conexión o relación mutua. (RAE, 2014)

Antecedentes: Acción, dicho o circunstancia que sirve para comprender o valorar hechos posteriores. (RAE, 2014)

Método: Procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla. (RAE, 2014)

Estricto: Estrecho, ajustado enteramente a la necesidad o a la ley y que no admite interpretación. (RAE, 2014)

Ascenso: Promoción a mayor dignidad o empleo. (RAE, 2014)

Rendimiento: Proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados. (RAE, 2014)

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. (RAE, 2014)

Retribución: Recompensa o pago de algo. (RAE, 2014)

Competencia: Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio. (RAE, 2014)

Salarial: Pertenciente o relativo al salario. (RAE, 2014)

Retribución: Recompensa o pago de algo. (RAE, 2014)

Desempeño: Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse. (RAE, 2014)

Empresarial: Pertenciente o relativo a las empresas o a los empresarios. (RAE, 2014)

Ámbito: Espacio ideal configurado por las cuestiones y los problemas de una o varias actividades o disciplinas relacionadas entre sí. (RAE, 2014)

Desafío: Acción y efecto de desafiar. (RAE, 2014)

Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (RAE, 2014)

Tecnología: Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. (RAE, 2014)

Sistemático: Que sigue o se ajusta a un sistema. (RAE, 2014)

Cumplimiento: Perfección en el modo de obrar o de hacer algo. (RAE, 2014)

Productividad: Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc. (RAE, 2014)

Responsabilidad: Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente. (RAE, 2014)

Gerente: Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución. (RAE, 2014)

Comité: conjunto de personas encargadas de un asunto. (RAE, 2014)

Empresa: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. (RAE, 2014)

Profesional: Pertenciente o relativo a la profesión. (RAE, 2014)

Neopositivista: Perteneiente o relativo al neopositivismo. (RAE, 2014)

Negociación: Tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto. (RAE, 2014)

Beneficio: Bien que se hace o se recibe. (RAE, 2014)

Incentivo: Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. (RAE, 2014)

Subjetividad: Cualidad de subjetivo. (RAE, 2014)

Organización: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. (RAE, 2014)

Evaluación: Acción y efecto de evaluar. (RAE, 2014)

Esmero: Sumo cuidado y atención diligente en hacer las cosas con perfección. (RAE, 2014)

Progreso: Avance, adelanto, perfeccionamiento. (RAE, 2014)

Habilidad: Capacidad y disposición para algo. (RAE, 2014)

Utilidad: Provecho, conveniencia, interés o fruto que se saca de algo. (RAE, 2014)

Análisis: Estudio detallado de algo, especialmente de una obra o de un escrito. (RAE, 2014)

Planificación: Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc. (RAE, 2014)

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Datos de la empresa. Nombre de la empresa: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Colimes

RUC: 0960005290001

3.1.1. Actividad Económica Principal. Desempeño de las funciones ejecutivas y legislativas de los órganos y organismos centrales, regionales y locales.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Colimes se encuentra ubicado en Av. Honorio Santistevan (Malecón) y Vicente Sánchez. Su actividad representa un rol importante para el desarrollo del cantón, ya que tiene como desafío promover el crecimiento económico, la equidad (Social y económica) y también la sustentabilidad ambiental.

3.1.2. Ubicación de la empresa

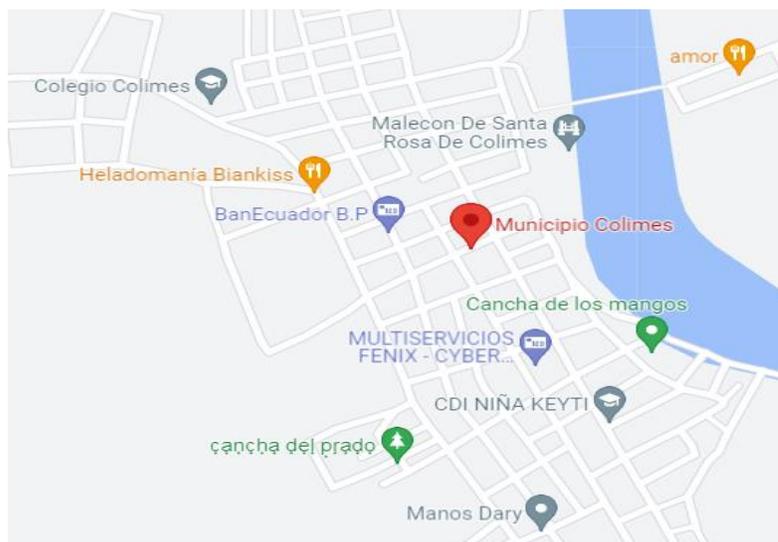


Figura 1: Ubicación del gobierno autónomo descentralizado cantón colimes

Fuente y Elaboración: Tomado de <https://www.google.com.ec/maps/@-1.5465647,-80.0155348,16z?hl=es>

3.1.3. Logotipo de la empresa



Figura 2: Logotipo del gobierno autónomo descentralizado cantón colimes

Fuente y Elaboración: Tomado de <https://images.app.goo.gl/ziSDySybNWxQTxUr6>
<https://images.app.goo.gl/TDUpK2cGuqeQEZvv5>

3.1.4. Visión

Colimes en el año 2023, será un Cantón ordenado, con sus tierras urbanas y rurales legalizadas, de la misma manera el uso de suelo se hallara territorialmente equilibrado, con vías adecuadas, en permanente mantenimiento, y con agua de calidad para el consumo humano y uso agrícola, que coadyuvan al progreso de los Colimeños.

3.1.5. Misión

Promover, facilitar, orientar y regular el desarrollo humano sostenible, equilibrado, equitativo e integrado para todo el territorio cantonal. Con base a un sistema autónomo, participativo y concertado de gestión local, que desarrolle los valores culturales e identidades con un enfoque micro regional.

3.1.6. Organigrama

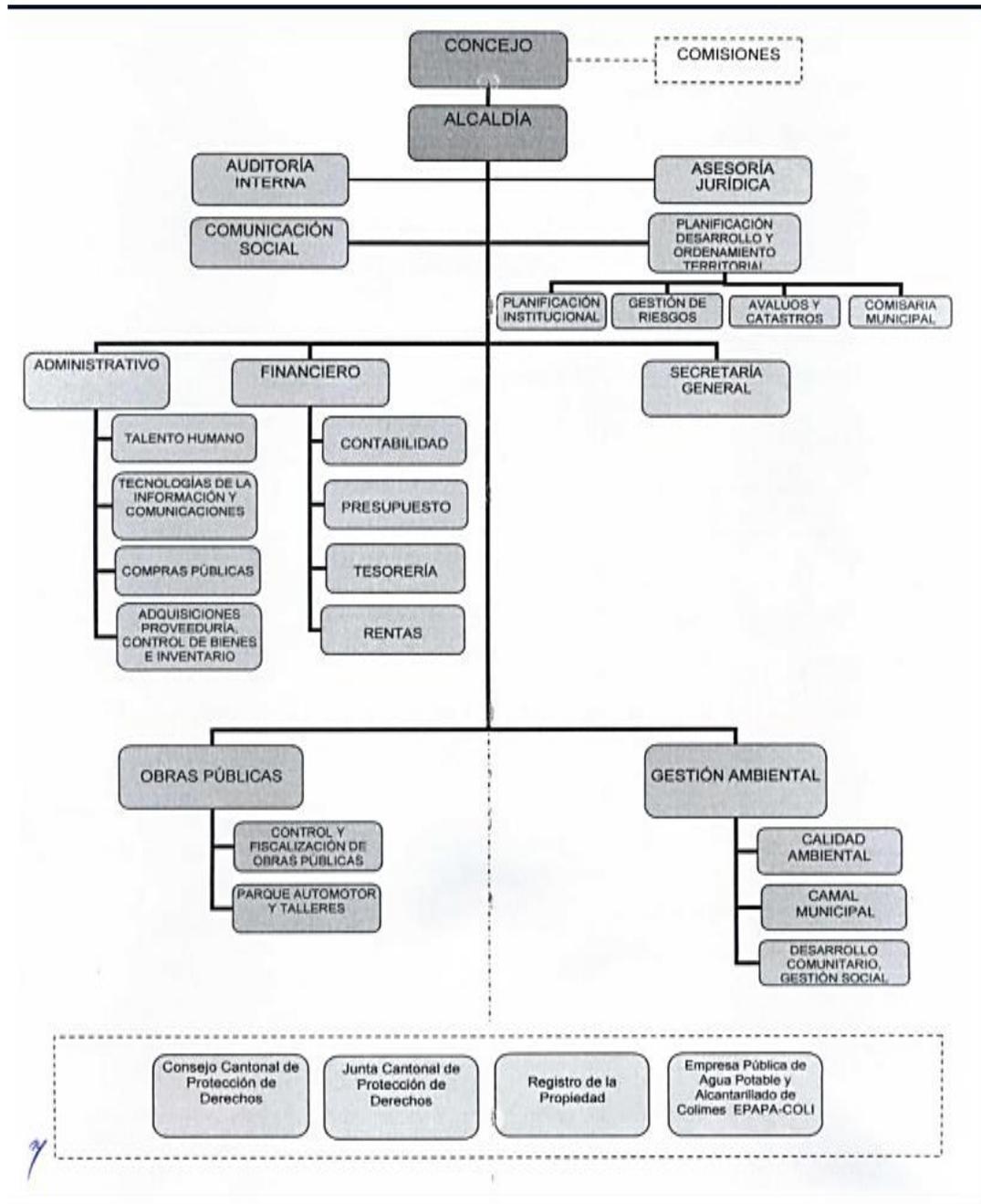


Figura 3: Organigrama del gobierno autónomo descentralizado cantón colimes

Fuente y Elaboración: Tomado de https://drive.google.com/file/d/12gt-iQ7XA32InepVXLquDF_9eaaXbdSW/view

3.1.7. Gráfico de las funciones del departamento

Departamento Talento Humano.

Según el Manual Orgánico de Funciones (2018), las funciones esenciales del Departamento de Talento Humano son:

Art. 99.- Actividades y Funciones Esenciales.

- a) Elaborar el plan anual de actividades y controlar su ejecución, así como la dirección y supervisión de las tareas de las dependencias bajo su cargo.
- b) Realizar estudios para la implementación de una adecuada estructuración administrativa en la municipalidad y efectuar permanentemente los cambios que sean necesarios en función del crecimiento y necesidades del servicio.
- c) Realizar estudios para la simplificación de sistemas, métodos y más procedimientos de trabajo, que asegure un despacho adecuado y oportuno en las diferentes gestiones municipales.
- d) Preparar manuales de procedimiento y más regulaciones de carácter interno, que normen el funcionamiento de las diferentes unidades de trabajo.
- e) Preparación de formularios, registros y programas para el uso de las diferentes acciones de trabajo y sistematizar los trámites y archivo de la Dirección.
- f) Organizar, controlar y administrar los bienes de conformidad con lo que establece la Ley y el Reglamento Interno, las adquisiciones, servicios generales y transporte.
- g) Organizar los servicios de Conserjería, Guardianía y servicios varios del Palacio Municipal y sus dependencias, así como determinar e implementar las correspondientes normas de seguridad.

- h) Administrará la nómina y demás sistemas de pago del personal en coordinación con la Dirección Financiera.
- i) Coordinar y supervisar las funciones y procedimientos administrativos de las Unidades a su cargo.
- j) Intervenir en la elaboración de la proforma presupuestaria de acuerdo a las necesidades previstas dentro del plan operativo.
- k) Establecer normas para el seguimiento y evaluación del proceso administrativo a nivel interno.
- l) Promover, diseñar, programar, ejecutar e intervenir en la realización de programas educativos, de ética pública y de capacitación para el personal de la institución.
- m) Proporcionar asesoramiento para el establecimiento de sistemas técnicos de administración y de remuneraciones de recursos humanos en la institución.
- n) Desarrollar programas de reclutamiento para seleccionar candidatos idóneos para la Institución.
- o) Programar y coordinar estrategias y procedimientos que permitan al Municipio desarrollar acciones de negociación de contratos colectivos dentro de un clima laboral de cooperación e integración institucional.
- p) Coordinación para elaborar el reglamento de pago de viáticos, movilizaciones y subsistencias, que será conocido y aprobado por el Concejo Municipal.

Departamento de Compras Públicas

Según el Manual Orgánico de Funciones (2018), las funciones esenciales del Departamento de Compras Públicas son:

Art. 126.- Actividades y Funciones Esenciales: Son funciones de Compras Públicas a más de las disposiciones legales que guarden relación con Alcaldía, el Art. 77 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las siguientes:

- a) Dirigir, coordinar y/o ejecutar los procesos de adquisiciones conforme la normativa nacional y de reglamentación interna y organizar el trabajo por medios computarizados.
- b) Elaborar pliegos precontractuales en el Portal de Compras Públicas.
- c) Elaborar y administrar el Plan Anual de Contrataciones de la Municipalidad de acuerdo a la normativa nacional vigente
- d) Mantener registros de stock de suministros, materiales, repuestos, etc. en coordinación con la Bodega y establecer los niveles máximos y mínimos de las existencias.
- e) Participar en coordinación de Bodega, Contabilidad y la Dirección Administrativa en la toma física de activos e inventarios.
- f) Solicitar en el mercado y portal de compras públicas ofertas de bienes, materiales, insumos, repuestos en función de la calidad, cantidad y precios requeridos, de acuerdo a los procedimientos de cotización y demás normas legales u ordenanzas establecidas.
- g) Controlar que la entrega de bienes y materiales por parte de los proveedores, se realice en los plazos previstos y conforme la calidad requerida.
- h) Conformar y mantener actualizado los listados de precios unitarios de cada uno de los productos, así como del registro de proveedores de acuerdo a la normativa nacional vigente.

- i) Mantener la información oportuna al área financiera - contable para efectos de los registros legales correspondientes.
- j) Elaborar cuadros para información mensual a las autoridades municipales, que contengan datos de costeo de productos, volúmenes, frecuencias de consumo, destino y demás información periódica que se requiera para la elaboración del plan anual de cotizaciones.
- k) Participar en la formulación del plan anual de adquisiciones en coordinación con las diferentes dependencias, a efectos de someterla a consideración del Director Administrativo para aprobación del Alcalde, que permita por el volumen, abaratar los costos y mantener un stock de productos y materiales de acuerdo a las prioridades de consumo.
- l) Establecer y vigilar el cumplimiento de procedimientos y métodos de trabajo que garanticen el uso adecuado de recursos y materiales.
- m) Receptar las órdenes de compra, verificar existencias en Bodegas; controlar la existencia de partida de gastos, las autorizaciones y demás documentación de respaldo, y proceder a las cotizaciones del mercado y los informes comparativos de costo para adjudicación; así como la elaboración de órdenes de compra.
- n) Elaboración de cuadros mensuales con respecto a las labores del área, así como de la entrega a Bodegas y distribución.
- o) Recomendar Instructivos, manuales de procedimientos para optimizar los trámites de adquisiciones.
- p) Realizar la entrega recepción de los bienes, materiales e insumos a la Bodega que son destinados a Stock y almacenamiento.

Departamento Tecnologías de la información y comunicaciones

Según el Manual Orgánico de Funciones (2018), las funciones esenciales del Departamento de Tecnologías de la información y comunicaciones son:

Art. 144.- Actividades y Funciones Esenciales: Planear las actividades y controlar su ejecución.

a) Conocer y aplicar leyes, reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos relacionados con la gestión de los recursos informáticos y de la información municipal.

b) Formular y proponer las políticas en el campo de la informática a corto, mediano y largo plazo, conforme a las políticas que emita el Gobierno Municipal.

c) Asesorar y proporcionar el soporte necesario a las diferentes Unidades Administrativas del Gobierno Municipal, en los campos de informática.

d) Desarrollar, documentar y ampliar los sistemas y programas informáticos, de acuerdo con los objetivos, prioridades y necesidades de las diferentes unidades administrativas del Gobierno Municipal.

e) Definir, de acuerdo con el requerimiento del Municipio, los sistemas, subsistemas y aplicaciones computarizadas.

f) Definir las especificaciones técnicas de los equipos informáticos requeridos por el Municipio.

g) Recomendar la adquisición de Equipos de Computación, Sistemas o Programas de aplicación para las diferentes Unidades Administrativas del Municipio y participar en los procesos de adquisición.

h) Administrar los recursos informáticos, controlar la utilización de los equipos y supervisar el mantenimiento preventivo de dichos recursos.

i) Mantener actualizado el inventario de los recursos informáticos y sus costos.

j) Difundir técnicas, paquetes y programas de usuario final y organizar eventos de entrenamiento para la utilización de los mismos.

k) Diseñar, instrumentar y mantener sistemas de control físico y lógico referentes a seguridad, integridad, custodia y utilización de recursos informáticos.

l) Cumplir con la difusión y acceso a la información pública, por medio del portal web.

m) Mantener Actualizado los contenidos del portal web del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Colimes.

n) Monitorear permanentemente el sistema de seguridad interno del edificio del Gobierno municipal.

o) custodiar los respaldos magnéticos realizados de los sistemas y del sistema de seguridad del Gobierno Municipal.

p) Cumplir con las disposiciones establecidas en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomías y Descentralización, Ley Orgánica de la Contraloría

General del Estado y demás normas que guarden relación con las actividades de la Unidad.

q) Enfocar los esfuerzos en el mejoramiento continuo de los sistemas de información y comunicación.

- r) Inducir a la Institución a la investigación e incorporación de tecnología informática que contribuya a aumentar la calidad de los servicios al usuario.
- s) Fomentar a través de la informática, la eficiencia y eficacia en los procesos de la gestión pública para el cantón.
- t) Fomentar la actualización tecnológica, con la finalidad de apoyar a la gestión operativa de las unidades involucradas, a través de una mejoría constante en la calidad y oportunidad de la información.
- u) Contribuir a facilitar los procesos del Gobierno Municipal, para la toma de decisiones.
- v) Mejorar la calidad de la atención otorgada por los Servidores Públicos de la Municipalidad y maximizar la eficacia de la gestión.
- w) Los sistemas específicos desarrollados por la Unidad de Sistemas e Informática se destinan a apoyar la gestión de los diferentes Departamentos y Unidades dependientes.

Departamento de Adquisiciones proveedurías. Control de bienes e inventario

Según el Manual Orgánico de Funciones (2018), las funciones esenciales del Departamento de Tecnologías de la información y comunicaciones son:

Art. 153.- Actividades y Funciones Esenciales:

- a) Mantener registros actualizados sobre artículos para stock (suministros, materiales y repuestos), que permitan establecer la ubicación de los bienes, los responsables de la custodia, por cada clase de bienes y verificar periódicamente estos registros.

- b) Participar en la toma física, baja, remates, transferencias y donaciones de activos fijos e inventarios, velando por el cumplimiento de lo que determina el Reglamento General de Bienes del Sector Público.
- c) Determinar, conjuntamente con la Unidad de Contabilidad y la unidad de Compras Públicas, los niveles máximos y mínimos de las existencias.
- d) Suministrar los informes periódicos relacionados con las existencias.
- e) Mantener el control y actualizar los registros sobre los activos fijos de la entidad, de acuerdo a la estructura presentada en el plan de cuentas específico y conciliar periódicamente sus saldos con el subsistema de administración y control de activos fijos.
- f) Recabar la información pertinente sobre los siniestros ocurridos, a fin de efectuar el correspondiente registro.
- g) Participar en la codificación de los activos fijos, de conformidad al sistema específico, de manera que se permita identificar la ubicación en función de la Unidad Administrativa, el servidor responsable de la custodia, las diversas clases de bienes y el bien específico.

3.2. Diseño de la investigación

Los proyectos o trabajos de investigaciones utilizan varios tipos de diseños de investigación, los cuales son estrategias adoptadas por el investigador para dar contestación a un problema planteado. En este proyecto el diseño es científico, porque plantea un problema, en el cual existen objetivos bien definidos, también se recolecta información y se pueden medir las variables.

3.2.1. Diseño científico. Para (Martínez de Sánchez, 2013), la investigación científica es:

“El proceso mediante el cual se buscan soluciones a los problemas que se plantean en las diversas disciplinas, en el momento en que no se encuentra respuesta con el denominado conocimiento vulgar, tanto en el ámbito de las ciencias “duras” como en las “blandas”, es decir en este caso, en las Ciencias Sociales y Humanas”.

3.2.2. Diseño de investigación evaluativa. La investigación evaluativa consiste en una valoración sistemática sobre el mérito del tiempo, esfuerzo, dinero y recursos demandados para el cumplimiento de una meta, en esta evaluación se analiza el propósito de la investigación.

Según el portal (QuestionPro Software de Encuestas, 2021), “este método mejora el conocimiento y la toma de decisiones, y conduce a aplicaciones prácticas en el mundo real. Además, Se pueden utilizar muchos métodos, como encuestas y experimentos, etc.”.

Se utilizó este método debido a que se realizó un análisis de datos de las respuestas de las encuestas realizadas.

3.2.3. Diseño bibliográfico. El diseño bibliográfico consiste en la búsqueda de fuentes bibliográficas para la realización de proyectos, tesis o temas de estudios. Es de suma importancia ya que debe realizarse para la obtención de información del tema en estudio, observando, indagando, interpretando datos y realizando análisis de los contenidos.

Para (Baena G, como se citó en Andreina Matos, 2020), La investigación documental “es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura, crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas y centros de documentación e información”.

En el presente proyecto se recopiló información de diferentes sitios web, revistas, documentos electrónicos y libros digitales.

3.2.4. Investigación cuantitativa. En la investigación cuantitativa se recogen y analizan datos obtenidos sobre las variables estudiadas.

Según (Pita & Pértegas, 2002), La investigación cuantitativa, “determina la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede”.

3.3. Tipos de Investigación

Tabla 3. *Tipos de investigación*

Elaborado por: Rosado Y., (2021)

En el presente trabajo se utilizaron las investigaciones descriptiva y

Exploratoria	Explicativa	Descriptiva	Correlacional
<p>Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos. (Arias, 2012)</p>	<p>Su función va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos. (Hernández & Fernández & Baptista, 2006)</p>	<p>Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Danhke, 1989 Como se citó en Hernández et al., 2006)</p>	<p>su propósito es conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, Categorías o variables en un contexto en particular. (Hernández & Fernández & Baptista, 2006)</p>

explicativa.

Es descriptiva porque se recolectó y evaluó la información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Colimes.

Es explicativa porque permitió explicar las funciones de las variables de la evaluación de desempeño.

3.4. Población. Según (Lerma, 2009) la población y muestra es:

El conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiaran sus características y relaciones. Es definida por el investigador y puede estar integrada por personas o por unidades diferentes a personas: viviendas, ventanas, tornillos, pacientes de pediatría, computadores, historias clínicas, entre otros (p.72).

3.4.1. Población finita. (Sierra Bravo, 1991 a, como se citó en Arias, 2006), menciona que la población finita es la:

Agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además existe un registro documental de dichas unidades. Ejemplos: pacientes hospitalizados en una clínica; huéspedes alojados en un hotel; los cursantes de una asignatura. Desde el punto de vista estadístico, una población finita es la constituida por un número inferior a cien mil unidades (p. 82).

3.4.2. Población infinita. (Sierra Bravo, 1991 a, como se citó en Arias, 2006), define que la población infinita es:

Aquella en la que se desconoce el total de elementos que la conforman, por cuanto no existe un registro documental de estos debido a que su elaboración sería prácticamente imposible. Ejemplo: trabajadores de la economía informal de un país. En la disciplina

estadística, se considera una población infinita a la conformada por cien mil unidades o más. (p. 82)

Tabla 4. *Universo*

Elaborado por: Rosado Y., (2021)

La población tomada para el presente estudio la integran 16 colaboradores del área Administrativa del Gad Municipal Colimes, a 15 empleados se les

Elementos	Cantidad
Jefe de Talento humano	1
Tecnologías de la información y comunicaciones	1
Compras públicas	1
Adquisiciones proveedurías. Control de bienes e inventario.	1
Colaboradores	12
Total	16

realizaron las encuestas, y al jefe de talento humano se le realizó la entrevista, siendo esta una población finita, ya que existe un número limitado de personas.

3.5. Muestra

(Lerma, 2009), define a la muestra como “un subconjunto de la población. A partir de los datos de las variables obtenidos de ella (estadísticos), se calculan los valores estimados de esas mismas variables para la población”.

Las muestras se utilizan cuando existe un gran tamaño de la población y no es posible tomar todos los valores o existen limitaciones técnicas o económicas. Se seleccionan algunos elementos de la población para realizar el cálculo estadístico.

3.5.1. Tipos de Muestra. Muestreo no probabilístico. En el portal de (QuestionPro Software de Encuestas, 2021) se define al muestreo no probabilístico como “una técnica de muestreo en la cual el investigador selecciona muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer una selección al azar”.

En este tipo de muestreo no todos los miembros de la población tienen la oportunidad de participar en el estudio, se lo utiliza en investigaciones donde se realizan encuestas con una población finita.

3.5.2. Tamaño de la muestra. El tamaño de la muestra del presente proyecto es de 16 empleados del área administrativa, por ende, no se realizó el cálculo con la fórmula correspondiente.

3.5.3. Proceso de Selección. La encuesta se aplicó al total de la población del área administrativa, no se realizó selección de personas.

3.6. Métodos teóricos de la investigación

3.6.1. Método Deductivo. Para (Behar, 2008), el método deductivo “consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya”.

3.6.2. Método Inductivo. (Behar, 2008), menciona que el método inductivo: “Crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones” (p.40).

3.6.3. Método hipotético-deductivo. La esencia del método hipotético-deductivo consiste en saber cómo la verdad o falsedad del enunciado básico dice acerca de la verdad o la falsedad de la hipótesis que ponemos a prueba. Por supuesto, el proceso puede ser mucho más largo, e incluir hipótesis intermedias (Behar, 2008). Nos permitió evaluar el desempeño laboral en el área administrativa.

En esta investigación se utilizaron estos métodos para obtener soluciones de unos hechos válidos para determinar las conclusiones generales, se determina las causas y efectos que surgieron en la problemática del presente proyecto.

3.7. Técnicas e instrumentos de investigación

3.7.1. Encuesta. Para (Arias, 2012), la encuesta por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información:

- a) Acerca de un grupo o muestra de individuos. Ejemplo: consulta que se hace a un grupo de sujetos sobre sus datos personales, socioeconómicos, costumbres, gustos, preferencias, expectativas, etc.
- b) En relación con la opinión de éstos sobre un tema específico. Ejemplo: Sondeo de opinión en el que se consulta directamente a los consumidores acerca de la calidad de un producto (p.32).

3.7.2. Entrevista. Según (Behar, 2008), “la entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés. (...)” (p.55).

3.8. Procedimientos de la investigación

En el presente proyecto se utilizaron las técnicas de recopilación de información como son la encuesta y la entrevista.

3.8.1. Evaluación tipo encuesta a los Trabajadores. La encuesta fue dirigida a los funcionarios públicos del Área Administrativa del Gad Municipal Colimes, conformada por 10 preguntas, utilizando el método de Frases Descriptivas, el cual es uno de los métodos de Evaluación de Desempeño desarrollo por Chiavenato, el encuestado puede contestar Si o No, según considere conveniente, con dicha encuesta se está realizando la evaluación al desempeño del personal de trabajo de la Institución, luego esta información es presentada mediante una tabla y su respectivo gráfico, posteriormente se realiza su análisis e interpretación de los resultados.

3.8.2. Entrevista al jefe de Talento Humano. La entrevista fue dirigida al jefe de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Colimes, formulada por 8 preguntas, las cuales son de formato abierto de respuesta, con la finalidad de conocer si el Municipio realiza la Evaluación de Desempeño y si existe algún plan motivacional para los funcionarios de la Institución.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Aplicación a las técnicas e instrumentos

1. ¿Tiene bien definidas las funciones de su cargo?

Tabla 5. ¿Tiene bien definidas las funciones de su cargo?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	12	80
NO	3	20
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad Municipal Colimes
Elaboración: Autora

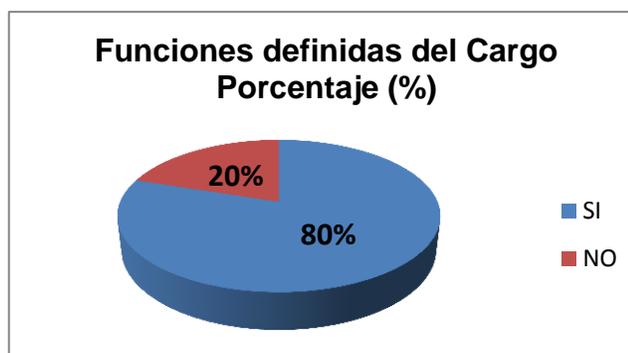


Gráfico 2: Funciones definidas del cargo. Porcentaje (%)

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad M. Colimes.
Elaboración: Autora.

Análisis: El gráfico sobre funciones definidas nos indica que el 80% de los funcionarios o empleados del área administrativa conoce sus funciones y responsabilidades, mientras que el 20% de trabajadores manifiesta no saberlo.

Interpretación: En términos generales, 12 funcionarios encuestados que representan el 80%, manifiestan que sus funciones están bien definidas, mientras que 3 de los funcionarios que representa el 20% de encuestados, dice no tener claras sus funciones, que existe duplicidad de funciones.

2. ¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?

Tabla 6. ¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	9	60
NO	6	40
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad Municipal Colimes
Elaboración: Autora

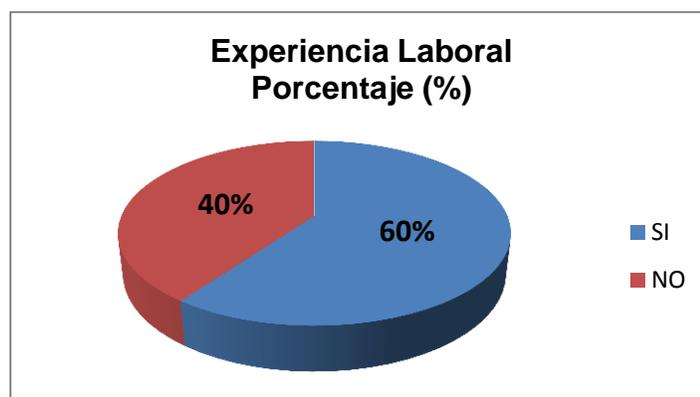


Gráfico 3: Experiencia laboral. Porcentaje (%)

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad Municipal Colimes.

Elaboración: Autora.

Análisis: El gráfico nos indica que el 60% de los funcionarios o empleados, posee experiencia en las actividades y funciones que realiza, mientras que el 40% de los empleados manifiesta que no tiene experiencia.

Interpretación: Del total de los empleados encuestados, 9 funcionarios manifiestan que poseen experiencia en las actividades que realizan, debido a que tienen suficiente experiencia laboral, mientras que 6 de los funcionarios encuestados exponen no tener experiencia debido a que es su primer empleo en el sector público.

3. ¿Mantiene un trato cortés con los ciudadanos que realizan trámites?

Tabla 7. ¿Mantiene un trato cortés con los ciudadanos que realizan trámites?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	15	100
NO	0	0
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad Municipal Colimes

Elaboración: Autora



Gráfico 4: Experiencia laboral. Porcentaje (%)

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad Municipal Colimes.

Elaboración: Autora.

Análisis: El 100% de los empleados dice mantener un trato cortés con los ciudadanos.

Interpretación: La totalidad de funcionarios encuestados, 15 empleados del área administrativa, manifiestan tener un excelente trato con los usuarios que se acercan a la Institución a realizar sus diversos trámites.

4. ¿Se realiza evaluación a su desempeño laboral?

Tabla 8. ¿Se realiza evaluación a su desempeño laboral?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	15	100
NO	0	0
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad Municipal Colimes
Elaboración: Autora

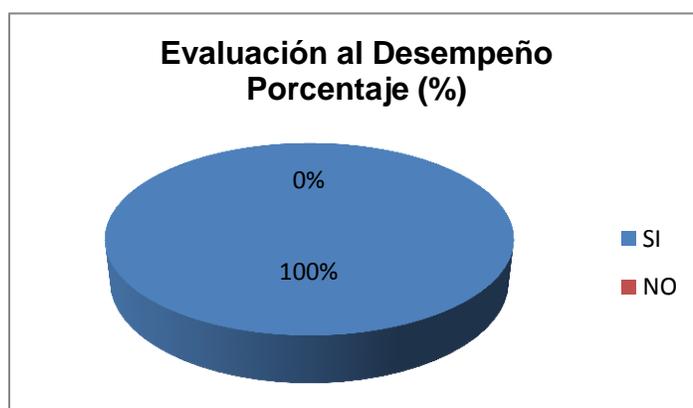


Gráfico 5: Evaluación al desempeño. Porcentaje (%)

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad Municipal Colimes.

Elaboración: Autora.

Análisis: Según los datos obtenidos, el 100% de los funcionarios manifiesta que si se les realiza la evaluación de desempeño laboral.

Interpretación: Del total de funcionarios encuestados, siendo 15 empleados, indican que si se les realiza la evaluación de desempeño, aunque en varios de los casos no se los prepara para dichas evaluaciones.

5. ¿Conoce cuáles son los objetivos de realizar una evaluación de desempeño?

Tabla 9. ¿Conoce cuáles son los objetivos de realizar una evaluación de desempeño?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	8	53
NO	7	47
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad Municipal Colimes
Elaboración: Autora



Gráfico 6: Objetivos de la evaluación al desempeño. Porcentaje (%)

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad Municipal Colimes.

Elaboración: Autora.

Análisis: En el gráfico se evidencia que el 53% de los funcionarios conocen los objetivos de realizar la evaluación de desempeño, mientras que el 47% los desconocen.

Interpretación: Del total de los funcionarios encuestados, 8 empleados conocen los objetivos y beneficios de realizar las evaluaciones de desempeño, siendo estos los jefes de departamentos y mandos medios, mientras que 7 funcionarios, auxiliares, desconocen los beneficios, mostrando temor y rechazo ante esta herramienta de medición.

6. ¿Ha recibido algún ascenso dependiendo del resultado de su evaluación?

Tabla 10. *¿Ha recibido algún ascenso dependiendo del resultado de su evaluación?*

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	0	0
NO	15	100
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad Municipal Colimes
Elaboración: Autora

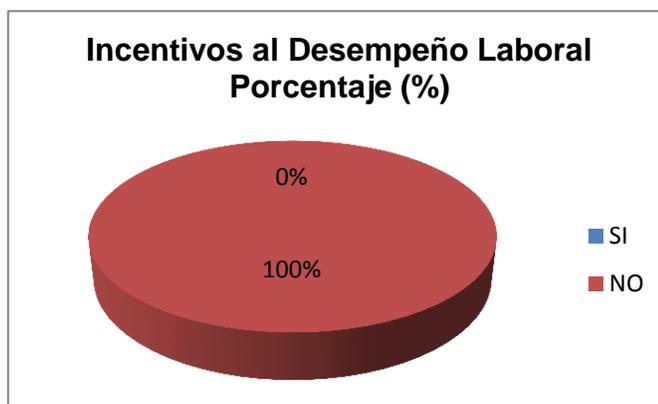


Gráfico 7: Incentivos al desempeño laboral. Porcentaje (%)
Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad Municipal Colimes.
Elaboración: Autora.

Análisis: En el gráfico se evidencia que el 100% de los funcionarios del Área Administrativa no ha recibido ningún tipo de ascenso.

Interpretación: La totalidad de encuestados manifiestan que no han recibido ningún ascenso durante el periodo que han sido contratados, a muchos les gustaría que se implementaran políticas de ascensos a los empleados más destacados en las evaluaciones.

7. ¿Se realiza reconocimientos por la eficiencia de un trabajador?

Tabla 11. ¿Se realiza reconocimientos por la eficiencia de un trabajador?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	5	33
NO	10	67
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad Municipal Colimes
Elaboración: Autora

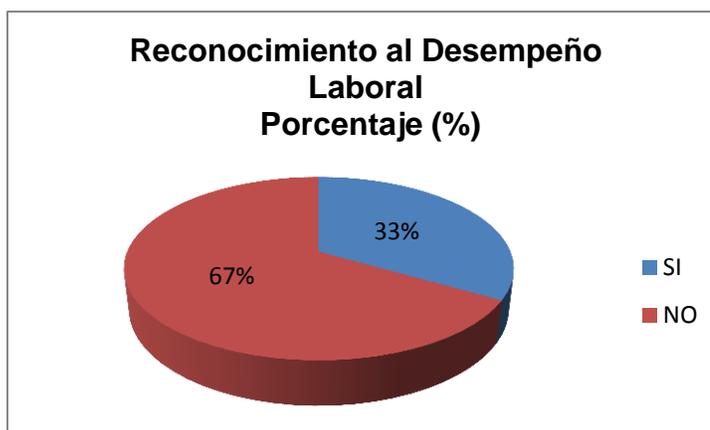


Gráfico 8: Reconocimiento al desempeño laboral. Porcentaje (%)

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad Municipal Colimes.

Elaboración: Autora.

Análisis: Se evidencia en el gráfico que el 67% de los empleados no recibe ningún reconocimiento por eficiencia laboral, mientras que el 33% de los funcionarios responde que si reciben reconocimientos.

Interpretación: Del total de empleados del área administrativa, 10 reconocen que no existe un plan de reconocimiento, ni incentivos, ya que muchos desconocen los beneficios de realizar la evaluación de desempeño.

8. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la institución?

Tabla 12. *¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la institución?*

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	6	40
NO	9	60
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad Municipal Colimes
Elaboración: Autora



Gráfico 9: Motivación a la excelencia laboral. Porcentaje (%)

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad Municipal Colimes.

Elaboración: Autora.

Análisis: Los datos de la encuesta reflejan que el 60% de los funcionarios no recibe ningún tipo de capacitación por parte de la Institución Municipal, mientras que el 40% de los empleados contesta que si ha recibido alguna capacitación.

Interpretación: Del total de los funcionarios encuestados 9 de ellos manifiestan no recibir capacitaciones ni dentro, ni fuera de la Institución Pública, los trabajadores desean que se los capacite en diversas áreas para contribuir con un mayor conocimiento en sus funciones.

9. ¿Realiza tareas en conjunto con sus compañeros de trabajo?

Tabla 13. ¿Realiza tareas en conjunto con sus compañeros de trabajo?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	11	73
NO	4	27
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad Municipal Colimes
Elaboración: Autora

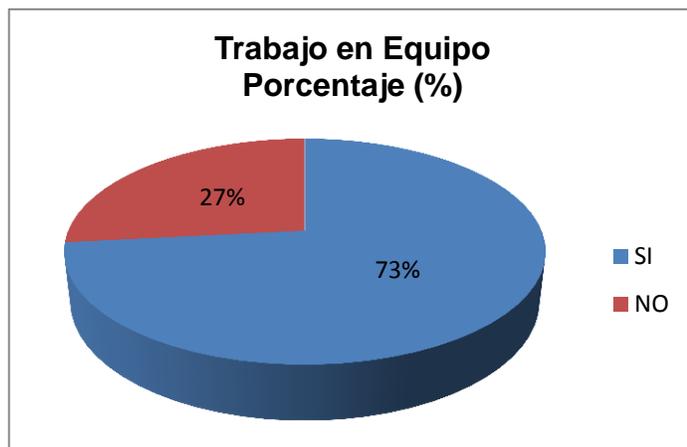


Gráfico 10: Trabajo en equipo. Porcentaje (%)

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad Municipal Colimes.

Elaboración: Autora.

Análisis: El 73% de los funcionarios contesta a la encuesta que si realizan tareas en conjunto con sus compañeros, mientras que el 27% dice que no lo hace.

Interpretación: Los funcionarios del área administrativa del Municipio del Cantón Colimes, tienen habilidades para el trabajo en equipo, 11 del total de encuestados pueden trabajar con tranquilidad en grupo, mientras que 4 de los empleados dice no sentirse a gusto trabajando con muchas personas.

10. ¿Se siente satisfecho con su lugar de trabajo?

Tabla 14. ¿Se siente satisfecho con su lugar de trabajo?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	8	53
NO	7	47
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad Municipal Colimes
Elaboración: Autora



Gráfico 11: Satisfacción laboral. Porcentaje (%)

Fuente: Encuesta dirigida al personal del área administrativa del Gad Municipal Colimes.

Elaboración: Autora.

Análisis: Las respuestas obtenidas en la encuesta nos muestran que el 53% de los funcionarios del área administrativa se sienten satisfechos en su lugar de trabajo, mientras que el 47% manifiesta no sentirse satisfecho.

Interpretación: Según los datos de la encuesta, 8 empleados del total de funcionarios encuestados, se sienten a gusto en sus funciones, ya que existe un buen clima laboral, mientras que 7 funcionarios manifiestan no sentirse satisfechos debido a que les gustaría tener incentivos y reconocimiento de sus labores.

**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

CARRERA: TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA AL JEFE DE TALENTO HUMANO

1. ¿Se realiza la evaluación de desempeño al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Colimes?

Si, se realiza la evaluación de desempeño que establece el Ministerio de Trabajo.

2. ¿Considera usted importante la evaluación de desempeño?

Si, es de suma importancia, debido a que se conocen las habilidades y falencias de nuestro personal de trabajo.

3. ¿Considera usted que el personal del Gad Municipal labora de manera eficiente?

Procuramos que el personal contratado sea idóneo para el cargo que desempeña con la finalidad de brindar un excelente servicio a la ciudadanía, ya que nuestro cantón merece que sus requerimientos sean atendidos con eficacia y eficiencia.

4. ¿Existe algún plan de incentivos para los colaboradores?

En la actualidad, el municipio no tiene recursos necesarios para fijar algún tipo de bonificación a los trabajadores.

5. ¿Existe un plan de capacitación que contribuya con la excelencia laboral de los funcionarios del Gad Municipal Colimes?

Teníamos convenios con Instituciones para que nuestros colaboradores se capaciten, pero actualmente muchos están vencidos, tratamos de poner en marcha un nuevo plan de capacitaciones.

6. ¿Qué opina usted de la evaluación de 360° grados?

Que es una evaluación más completa, aunque no tenemos un modelo para realizarla.

7. ¿Le gustaría que los empleados del Gad Municipal Colimes sean evaluados mediante la evaluación de 360° grados?

Si, sería muy bueno que los empleados sean evaluados de esta forma, sería muy conveniente para nuestra institución.

8. ¿Si le presento la propuesta de un modelo de evaluación de 360° grados, lo aplicaría en el personal del Gad Municipal Colimes?

Si la máxima autoridad lo dispone, claro que si, sería excelente tanto para el desarrollo del personal, para nuestra institución y para la mejora del servicio a la ciudadanía.

4.2. PROPUESTA

4.2.1. Tema: Guía de Evaluación de Desempeño de 360° grados, por competencias para el personal del área administrativa del GAD Municipal del cantón Colimes.

4.2.2. Justificación

El gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Colimes ha realizado anteriormente la evaluación de desempeño a su personal del área Administrativa, con la finalidad de dar cumplimiento a lo establecido por el Ministerio de Trabajo, sin embargo, basados en los resultados obtenidos en nuestra evaluación, no existe interés alguno en desarrollar las capacidades de los funcionarios, por tal motivo, con la presente propuesta se realiza una guía con los lineamientos para una correcta aplicación de evaluación al desempeño laboral de 360° grados, en este tipo de evaluación el empleado es evaluado por todo su entorno, tanto jefes, pares y subordinados, obteniendo mejores resultados, ya que también se evalúan los pares y se realiza una autoevaluación.

La presente propuesta busca mediante la evaluación por competencias desarrollar las capacidades laborales de los funcionarios mejorando sus habilidades y corrigiendo comportamientos específicos de los empleados, con la finalidad de obtener mejores resultados para la institución y la eficiencia de sus servicios a la ciudadanía.

Con la ejecución de la propuesta se podrá identificar si el trabajador es idóneo para el cargo, mejorar las relaciones humanas entre jefes y subordinados, medir el potencial del desarrollo de los empleados, entre otros fines, a su vez la institución podrá brindar un mejor estímulo para el desarrollo de las capacidades y aumento de productividad de los recursos

humanos, como son los tipos de ascensos, capacitaciones, otorgación de becas de estudios, entre otros.

4.2.3. Fundamentación

En la evaluación de 360° grados participan los jefes, los pares o colegas y los subordinados, reflejando los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo, es una herramienta de retroalimentación, la cual recoge información en múltiples niveles, permitiendo comprender el panorama general del entorno en cual se desenvuelven los trabajadores.

El GAD Municipal Colimes debe disponer de métodos más efectivos de evaluación al desempeño profesional, que identifique de distintos ángulos las fallas, debiendo ejecutarse de forma progresiva, de esta manera el departamento de recursos humanos tendrá conocimientos más precisos acerca de la capacidad laboral, dificultades o habilidades y necesidades satisfechas de sus colaboradores.

Mediante la ejecución de la evaluación al desempeño laboral se alcanzarán diversos propósitos, mejorando los resultados de los empleados del GAD Municipal Colimes y su potencial humano para un mayor beneficio de sus habilidades más destacadas, generando una ventaja competitiva en la Institución con la productividad de los colaboradores.

4.2.4. Objetivos

4.2.4.1. *Objetivo General:* Elaborar una guía de evaluación al desempeño laboral, mediante el tipo de evaluación de 360° grados, al personal administrativo del GAD Municipal del cantón Colimes.

4.2.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las deficiencias, habilidades y rendimiento de las capacidades laborales de los empleados del área Administrativa del GAD Municipal Colimes.
- Comprobar el cumplimiento de las funciones de los colaboradores del área Administrativa.
- Establecer un vínculo de comunicación confiable entre todos los rangos laborales.

4.2.5. Ubicación

La herramienta de google map, muestra la ubicación geográfica en:

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Colimes

Dirección: Av. Honorio Santistevan (Malecón) y Vicente Sánchez

RUC: 0960005290001

Actividad: promover el crecimiento económico, la equidad (Social y económica) y también la sustentabilidad ambiental.



Figura 4: Ubicación del gobierno autónomo descentralizado cantón colimes

Fuente y Elaboración: Tomado de <https://www.google.com.ec/maps/@-1.5465647,-80.0155348,16z?hl=es>

4.2.6. Factibilidad

La presente propuesta se considera factible debido a la importancia de evaluar de manera correcta al personal del área administrativa, ya que la evaluación de 360° grados, evalúa a los jefes, pares, subordinados y se realiza una autoevaluación, obteniendo como resultado una valoración

completa sobre el rendimiento, habilidades y satisfacción en el entorno laboral.

4.2.6.1. Factibilidad Administrativa: La propuesta realizada es factible, será empleada en colaboración con los funcionarios del área administrativa, quienes se verán beneficiados con la aplicación de la evaluación de desempeño de 360° debido a que mejorarán el estándar de desempeño, se fortalecerá la comunicación entre los niveles y se incrementará la productividad laboral, lo cual favorece al desarrollo de la Institución y por ende mejorará la atención de los ciudadanos.

4.2.6.2. Factibilidad Legal: En la Constitución de la República del Ecuador, en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), y la Ley de Servicio Público (LOSEP), se establece la legalidad de la ejecución de evaluación al desempeño laboral.

4.2.6.3. Factibilidad Presupuestaria: Dados los beneficios de la implementación de la guía de evaluación al desempeño laboral que tendría el GAD Municipal Colimes, la dirección de financiero, establece que si existe presupuesto para ejecutar la propuesta.

4.2.7. Descripción de la Propuesta. La presente propuesta de elaboración de la guía de evaluación al desempeño de 360° grados, al personal de área administrativa, cuenta con la supervisión de los colaboradores del GAD Municipal Colimes, ya que la evaluación es un instrumento de recolección de información y retroalimentación, se planifican

los diseños de las capacitaciones, nombramientos, reconocimientos de honor, talleres, entre otros.

El método de evaluación de 360°grados, se realiza con la finalidad de conocer la personalidad y el comportamiento general de los jefes y subordinados, el punto principal es la reducción de discordancias entre estos, que exista una mejor comunicación y un buen clima laboral, donde se sientan satisfecha sus necesidades.

4.2.8. Nivel de Cumplimiento. Se detalla la puntuación en porcentaje que aporta cada evaluación, los resultados se obtienen del cálculo que corresponda:

Personas Evaluadas	Porcentaje
Jefe Inmediato	50%
Pares	20%
Autoevaluaciones	30%
TOTAL	100%

Sujetos de la Investigación

Para la guía de la evaluación de desempeño de 360° grados, se toma como base a los jefes y subordinados.

4.2.9. Factores a Evaluar. Existen muchos factores a evaluar, entre los principales se encuentran el desempeño de objetivos como cantidad de trabajo y calidad de trabajo, Conocimiento y desempeño del cargo, características del individuo como liderazgo,

personalidad, entre otros. Para la presente propuesta se evalúan las siguientes competencias:

JEFE

- Liderazgo
- Comunicación
- Planeación y Organización
- Aprendizaje Continuo
- Orientación a los Resultados

SUBORDINADOS O COLABORADORES

- Calidad de Trabajo
- Trabajo en Equipo
- Mejora Continua
- Valores Personales
- Orientación a los Resultados

4.2.10. Organigrama funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Colimes

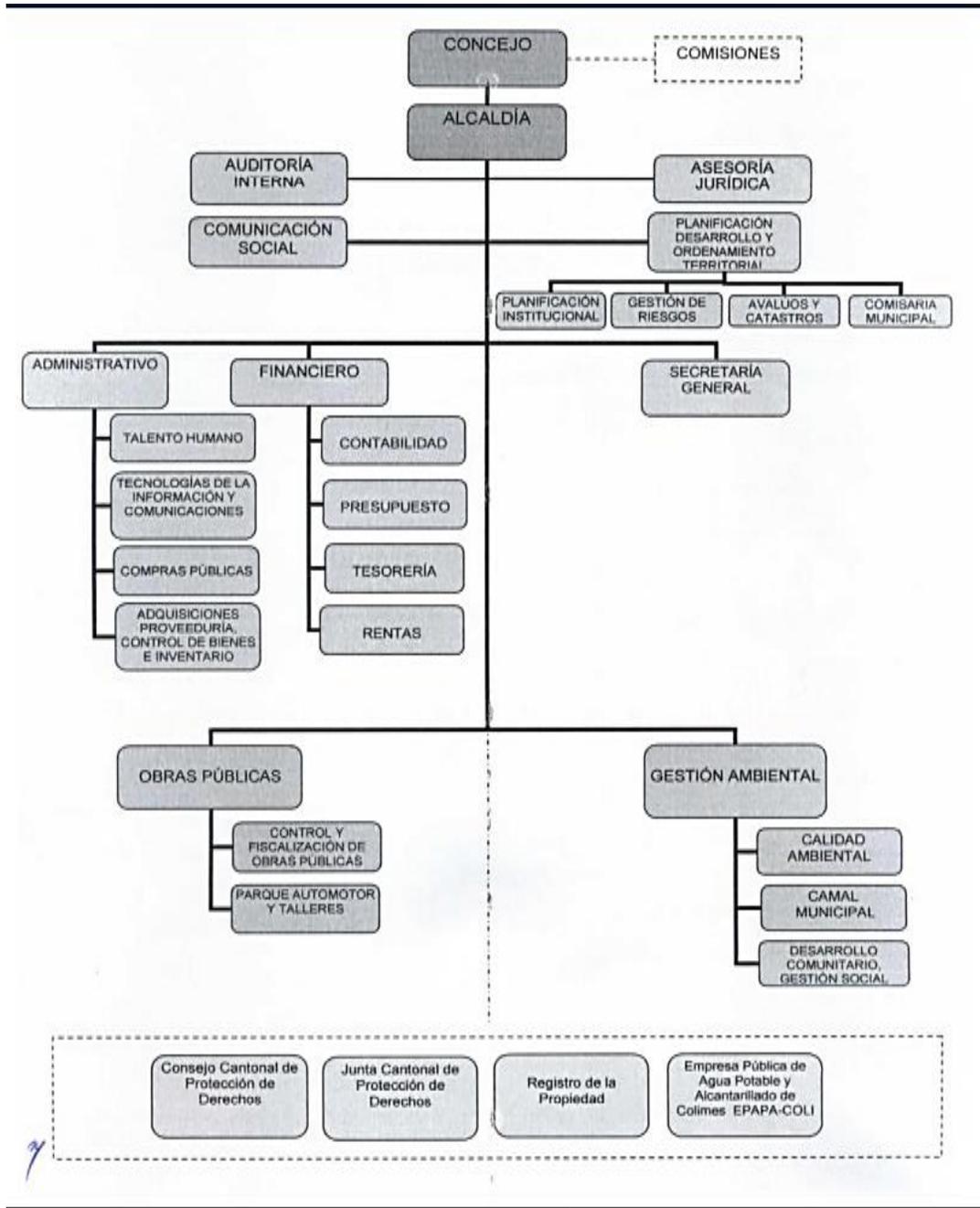


Figura 5: Organigrama del gobierno autónomo descentralizado cantón colimes

Fuente y Elaboración: Tomado de https://drive.google.com/file/d/12gt-iQ7XA32InepVXLquDF_9eaaXbdSW/view

4.2.11. Modelo de evaluación de desempeño de 360° grados

FORMATO DE EVALUACIÓN 360°	
FORMULARIO DE EVALUACION AL SUBORDINADO	
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN COLIMES	
Dirección de la Institución: Av. Honorio Santistevan (Malecón)y Vicente Sánchez	
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS	ÁREA: ADMINISTRATIVA
FORMULARIO PARA QUE EL JEFE EVALÚE AL SUBORDINADO	
DATOS DEL EVALUADO	
NOMBRES Y APELLIDOS:	C.I.:
DEPARTAMENTO:	
PUESTO/ CARGO:	
FECHA:	
INSTRUCCIONES GENERALES PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Lea pausadamente los ítems del formulario se evalúan 5 competencias. • Escoja una de las alternativas que describan de mejor manera el cumplimiento de las competencias del evaluado y marque el casillero con una X. • Al final de la evaluación, el formulario debe ser firmado por el evaluador y el evaluado. 	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	
Deficiente	: 1 Rendimiento No Aceptable
Regular	: 2 Rendimiento Poco Aceptable
Bueno	: 3 Rendimiento Aceptable
Muy Bueno	: 4 Rendimiento Satisfactorio
Excelente	: 5 Rendimiento Muy Satisfactorio

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
CALIDAD DE TRABAJO	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Ejecuta las tareas puntualmente, dando cumplimiento a las metas propuestas, generando resultados positivos para la Institución.					
Aplica sus conocimientos para dar cumplimiento con las funciones relacionadas a su cargo.					
Emplea sus habilidades para obtener altos niveles de rendimiento en sus funciones.					
Cumple con las actividades encomendadas por sus superiores, demostrando eficiencia en sus labores.					
Demuestra compromiso en el aprendizaje de sus funciones con la finalidad de obtener los resultados esperados por la Institución.					
Trabaja en función de su conocimiento, busca capacitarse para desarrollar nuevas habilidades.					
TRABAJO EN EQUIPO					
Muestra capacidad para trabajar en equipo, colabora con los grupos que se le asignen, apoyando el desempeño de otras áreas de la Institución.					
Coopera con los compañeros del equipo, compartiendo su conocimiento y experiencia.					
Solicita la opinión de sus compañeros y está abierto a las recomendaciones y contribuciones de los demás.					
Apoya al desempeño de otras áreas de la Institución.					
Contribuye a generar un ambiente					

armónico dentro del equipo de trabajo.					
Realiza el trabajo que le corresponde dentro del equipo y brinda su ayuda a los compañeros que la necesitan.					
MEJORA CONTINUA					
Capacidad de lograr un alto rendimiento dentro de las funciones del cargo generando ideas creativas e innovadoras.					
Se adapta fácilmente a trabajar en nuevos procesos y actividades.					
Se capacita y prepara para realizar cualquier actividad o trabajo que le sea encomendado.					
Participa con el aporte de ideas ante alguna situación inesperada.					
Motiva e inspira a sus compañeros de trabajo a seguir capacitándose para mejorar la eficiencia de la Institución.					
Se esfuerza por aportar nuevas ideas.					
VALORES PERSONALES					
Muestra respeto por sus compañeros y está comprometido con el bienestar de la Institución.					
Respeto las opiniones de sus compañeros y asume la responsabilidad de sus errores.					
Muestra honestidad con sus compañeros dentro y fuera de la Institución.					
Evita los conflictos dentro y fuera de la Institución.					
Expresa con claridad sus ideas y escucha sin emitir comentarios ofensivos.					
Cumple con el reglamento establecido por la Institución.					
ORIENTACION A LOS RESULTADOS					

Capacidad para actuar rápidamente para lograr el cumplimiento de las metas de la Institución.					
Estimula la mejora continua para superar sus niveles de desempeño.					
Realiza rápidamente su trabajo y ayuda a los demás para lograr el cumplimiento de los objetivos plateados.					
Actúa con eficacia ante la resolución de la demanda de los usuarios.					
Reconoce el valor del trabajo realizado por sus compañeros.					
Prioriza sus trabajos de manera eficaz y eficiente.					

Resultados obtenidos en la Evaluación al Desempeño	
Puntaje Total:	Observación:
Observaciones y Comentarios	
Del Evaluado: _____ _____ _____	Del Evaluador: _____ _____ _____
Fecha: ___/___/___ Nombres y Apellidos: _____ _____ C.I. _____ Firma: _____	Fecha: ___/___/___ Nombres y Apellidos: _____ _____ C.I. _____ Firma: _____
Fecha: ___/___/___	
Firma: _____ JEFE DE RECURSOS HUMANOS	

FORMATO DE EVALUACIÓN 360°	
FORMULARIO PARA QUE EVALUE L PAR	
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN COLIMES	
Dirección de la Institución: Av. Honorio Santistevan (Malecón)y Vicente Sánchez	
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS	ÁREA: ADMINISTRATIVA
DATOS DEL EVALUADO	
NOMBRES Y APELLIDOS:	C.I.:
DEPARTAMENTO:	
PUESTO/ CARGO:	
FECHA:	
INSTRUCCIONES GENERALES PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Lea pausadamente los ítems del formulario se evalúan 5 competencias. • Escoja una de las alternativas que describan de mejor manera el cumplimiento de las competencias del evaluado y marque el casillero con una X. • Al final de la evaluación, el formulario debe ser firmado por el evaluador y el evaluado. 	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	
Deficiente	: 1 Rendimiento No Aceptable
Regular	: 2 Rendimiento Poco Aceptable
Bueno	: 3 Rendimiento Aceptable
Muy Bueno	: 4 Rendimiento Satisfactorio
Excelente	: 5 Rendimiento Muy Satisfactorio

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
CALIDAD DE TRABAJO	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Ejecuta las tareas puntualmente, dando cumplimiento a las metas propuestas, generando resultados positivos para la Institución.					
Aplica sus conocimientos para dar cumplimiento con las funciones relacionadas a su cargo.					
Emplea sus habilidades para obtener altos niveles de rendimiento en sus funciones.					
Cumple con las actividades encomendadas por sus superiores, demostrando eficiencia en sus labores.					
Demuestra compromiso en el aprendizaje de sus funciones con la finalidad de obtener los resultados esperados por la Institución.					
Trabaja en función de su conocimiento, busca capacitarse para desarrollar nuevas habilidades.					
TRABAJO EN EQUIPO					
Muestra capacidad para trabajar en equipo, colabora con los grupos que se le asignen, apoyando el desempeño de otras áreas de la Institución.					
Coopera con los compañeros del equipo, compartiendo su conocimiento y experiencia.					
Solicita la opinión de sus compañeros y está abierto a las recomendaciones y contribuciones de los demás.					
Apoya al desempeño de otras áreas de la Institución.					
Contribuye a generar un ambiente					

armónico dentro del equipo de trabajo.					
Realiza el trabajo que le corresponde dentro del equipo y brinda su ayuda a los compañeros que la necesitan.					
MEJORA CONTINUA					
Capacidad de lograr un alto rendimiento dentro de las funciones del cargo generando ideas creativas e innovadoras.					
Se adapta fácilmente a trabajar en nuevos procesos y actividades.					
Se capacita y prepara para realizar cualquier actividad o trabajo que le sea encomendado.					
Participa con el aporte de ideas ante alguna situación inesperada.					
Motiva e inspira a sus compañeros de trabajo a seguir capacitándose para mejorar la eficiencia de la Institución.					
Se esfuerza por aportar nuevas ideas.					
VALORES PERSONALES					
Muestra respeto por sus compañeros y está comprometido con el bienestar de la Institución.					
Respeto las opiniones de sus compañeros y asume la responsabilidad de sus errores.					
Muestra honestidad con sus compañeros dentro y fuera de la Institución.					
Evita los conflictos dentro y fuera de la Institución.					
Expresa con claridad sus ideas y escucha sin emitir comentarios ofensivos.					
Cumple con el reglamento establecido por la Institución.					
ORIENTACION A LOS RESULTADOS					

Capacidad para actuar rápidamente para lograr el cumplimiento de las metas de la Institución.					
Estimula la mejora continua para superar sus niveles de desempeño.					
Realiza rápidamente su trabajo y ayuda a los demás para lograr el cumplimiento de los objetivos plateados.					
Actúa con eficacia ante la resolución de la demanda de los usuarios.					
Reconoce el valor del trabajo realizado por sus compañeros.					
Prioriza sus trabajos de manera eficaz y eficiente.					

Resultados obtenidos en la Evaluación al Desempeño	
Puntaje Total:	Observación:
Observaciones y Comentarios	
Del Evaluado: _____ _____ _____	Del Evaluador: _____ _____ _____
Fecha: ___/___/___ Nombres y Apellidos: _____ _____ C.I. _____ Firma: _____	Fecha: ___/___/___ Nombres y Apellidos: _____ _____ C.I. _____ Firma: _____
Fecha: ___/___/___	
Firma: _____ JEFE DE RECURSOS HUMANOS	

FORMATO DE EVALUACIÓN 360°	
FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN	
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN COLIMES	
Dirección de la Institución: Av. Honorio Santistevan (Malecón)y Vicente Sánchez	
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS	ÁREA: ADMINISTRATIVA
FORMULARIO PARA AUTOEVALUARSE	
DATOS DEL EVALUADO	
NOMBRES Y APELLIDOS:	C.I.:
DEPARTAMENTO:	
PUESTO/ CARGO:	
FECHA:	
INSTRUCCIONES GENERALES PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Lea pausadamente los ítems del formulario se evalúan 5 competencias. • escoja una de las alternativas que describan de mejor manera el cumplimiento de las competencias del evaluado y marque el casillero con una X. • Al final de la evaluación, el formulario debe ser firmado por el evaluador y el evaluado. 	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	
Deficiente	: 1 Rendimiento No Aceptable
Regular	: 2 Rendimiento Poco Aceptable
Bueno	: 3 Rendimiento Aceptable
Muy Bueno	: 4 Rendimiento Satisfactorio
Excelente	: 5 Rendimiento Muy Satisfactorio

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
CALIDAD DE TRABAJO	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Ejecuta las tareas puntualmente, dando cumplimiento a las metas propuestas, generando resultados positivos para la Institución.					
Aplica sus conocimientos para dar cumplimiento con las funciones relacionadas a su cargo.					
Emplea sus habilidades para obtener altos niveles de rendimiento en sus funciones.					
Cumple con las actividades encomendadas por sus superiores, demostrando eficiencia en sus labores.					
Demuestra compromiso en el aprendizaje de sus funciones con la finalidad de obtener los resultados esperados por la Institución.					
Trabaja en función de su conocimiento, busca capacitarse para desarrollar nuevas habilidades.					
TRABAJO EN EQUIPO					
Muestra capacidad para trabajar en equipo, colabora con los grupos que se le asignen, apoyando el desempeño de otras áreas de la Institución.					
Coopera con los compañeros del equipo, compartiendo su conocimiento y experiencia.					
Solicita la opinión de sus compañeros y está abierto a las recomendaciones y contribuciones de los demás.					
Apoya al desempeño de otras áreas de la Institución.					
Contribuye a generar un ambiente					

armónico dentro del equipo de trabajo.					
Realiza el trabajo que le corresponde dentro del equipo y brinda su ayuda a los compañeros que la necesitan.					
MEJORA CONTINUA					
Capacidad de lograr un alto rendimiento dentro de las funciones del cargo generando ideas creativas e innovadoras.					
Se adapta fácilmente a trabajar en nuevos procesos y actividades.					
Se capacita y prepara para realizar cualquier actividad o trabajo que le sea encomendado.					
Participa con el aporte de ideas ante alguna situación inesperada.					
Motiva e inspira a sus compañeros de trabajo a seguir capacitándose para mejorar la eficiencia de la Institución.					
Se esfuerza por aportar nuevas ideas.					
VALORES PERSONALES					
Muestra respeto por sus compañeros y está comprometido con el bienestar de la Institución.					
Respeto las opiniones de sus compañeros y asume la responsabilidad de sus errores.					
Muestra honestidad con sus compañeros dentro y fuera de la Institución.					
Evita los conflictos dentro y fuera de la Institución.					
Expresa con claridad sus ideas y escucha sin emitir comentarios ofensivos.					
Cumple con el reglamento establecido por la Institución.					
ORIENTACION A LOS RESULTADOS					

Capacidad para actuar rápidamente para lograr el cumplimiento de las metas de la Institución.					
Estimula la mejora continua para superar sus niveles de desempeño.					
Realiza rápidamente su trabajo y ayuda a los demás para lograr el cumplimiento de los objetivos plateados.					
Actúa con eficacia ante la resolución de la demanda de los usuarios.					
Reconoce el valor del trabajo realizado por sus compañeros.					
Prioriza sus trabajos de manera eficaz y eficiente.					

Resultados obtenidos en la Evaluación al Desempeño	
Puntaje Total:	Observación:
Observaciones y Comentarios	
Del Evaluado: _____ _____ _____	Del Evaluador: _____ _____ _____
Fecha: ___/___/___ Nombres y Apellidos: _____ _____ C.I. _____ Firma: _____	Fecha: ___/___/___ Nombres y Apellidos: _____ _____ C.I. _____ Firma: _____
Fecha: ___/___/___	
Firma: _____ JEFE DE RECURSOS HUMANOS	

FORMATO DE EVALUACIÓN 360°	
FORMULARIO DE EVALUACIÓN AL JEFE	
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN COLIMES	
Dirección de la Institución: Av. Honorio Santistevan (Malecón)y Vicente Sánchez	
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS	ÁREA: ADMINISTRATIVA
FORMULARIO PARA QUE EVALÚE EL SUBORDINADO	
DATOS DEL EVALUADO	
NOMBRES Y APELLIDOS:	C.I.:
DEPARTAMENTO:	
PUESTO/ CARGO:	
FECHA:	
INSTRUCCIONES GENERALES PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Lea pausadamente los ítems del formulario se evalúan 5 competencias. • escoja una de las alternativas que describan de mejor manera el cumplimiento de las competencias del evaluado y marque el casillero con una X. • Al final de la evaluación, el formulario debe ser firmado por el evaluador y el evaluado. 	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	
Deficiente	: 1 Rendimiento No Aceptable
Regular	: 2 Rendimiento Poco Aceptable
Bueno	: 3 Rendimiento Aceptable
Muy Bueno	: 4 Rendimiento Satisfactorio
Excelente	: 5 Rendimiento Muy Satisfactorio

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
LIDERAZGO					
Tiene la capacidad de inspirar motivación y organizar los equipos de trabajo, generando un ambiente adecuado, enfocado al cumplimiento de los objetivos de la Institución.	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Toma la iniciativa contribuyendo con ideas creativas y es receptivo a las opiniones de sus colaboradores con la finalidad de cumplir con las metas.					
Es perseverante y da ejemplo a sus colaboradores con sus acciones para lograr los objetivos de la Institución.					
Comunica eficazmente a sus colaboradores las actividades a realizarse y brinda su ayuda en el aprendizaje de los procesos.					
Establece metas, orienta a sus colaboradores y realiza seguimiento sobre el avance del trabajo establecido.					
Trabaja en conjunto con los colaboradores de las demás áreas para lograr la eficiencia y eficacia de los servicios de la Institución.					
COMUNICACIÓN					
Es la capacidad de escuchar y expresar ideas de manera efectiva, de tal manera, que todos entiendan el mensaje de manera cordial.					
Transmite las ideas de manera clara y precisa a sus colaboradores.					
Obtiene la información necesaria para tomar decisiones y resolver problemas dentro de la Institución.					

Escucha a sus colaboradores mostrando respeto ante sus opiniones, está siempre abierto al diálogo.					
Se comunica de forma clara y fluida tanto de manera verbal, como escrita.					
Fomenta el diálogo entre sus colaboradores.					
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN					
Capacidad para planificar y organizar el tiempo de manera eficaz para dar cumplimiento a las metas establecidas.					
Tiene la capacidad de establecer objetivos y plazos para el cumplimiento de los trabajos encomendados.					
Maneja el tiempo adecuadamente y colabora con varios proyectos al mismo tiempo.					
Organiza prioridades de trabajo, de lo más importante a lo menos relevante.					
Utiliza con efectividad los recursos asignados para cumplir con los objetivos.					
Decide con anticipación lo que se debe realizar y como se debe hacer.					
APRENDIZAJE CONTINUO					
Amplía sus conocimientos, está en constante capacitación, no solo en su área, mantiene su orientación hacia la obtención de nuevas herramientas de trabajo.					
Busca capacitarse constantemente para ayudar con su conocimiento a su equipo de trabajo.					
Es experto en su área de trabajo y busca adquirir más conocimientos					

en otras áreas.					
Coopera con sus habilidades a resolver los problemas que se presentan en las demás áreas de trabajo.					
Tiene actitud de aprendizaje, explora nuevas metodologías para mejorar los resultados de los objetivos de la Institución.					
Ofrece diferentes soluciones a los retos que se presentan en el trabajo e inspira a sus colaboradores a seguir capacitándose.					
ENFOQUE A LOS RESULTADOS					
Es la capacidad para actuar de forma rápida en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la Institución, mostrando altos niveles de desempeño en sus funciones.					
Promueve las mejoras en el servicio a los usuarios.					
Brinda apoyo a sus colaboradores para que la Institución brinde el mejor servicio a sus usuarios.					
Se ocupa en obtener altos resultados, dando seguimiento al trabajo de sus colaboradores.					
Demuestra interés en logro de metas tanto de la Institución, como las metas individuales de sus colaboradores.					
Capacita y brinda orientación a quien se lo solicita, con la finalidad de incrementar el rendimiento del desempeño laboral.					

Resultados obtenidos en la Evaluación al Desempeño	
Puntaje Total:	Observación:
Observaciones y Comentarios	
Del Evaluado: _____ _____ _____	Del Evaluador: _____ _____ _____
Fecha: ___/___/___ Nombres y Apellidos: _____ _____ C.I. _____ Firma: _____	Fecha: ___/___/___ Nombres y Apellidos: _____ _____ C.I. _____ Firma: _____
Fecha: ___/___/___ Firma: _____ JEFE DE RECURSOS HUMANOS	

FORMATO DE EVALUACIÓN 360°	
FORMULARIO PARA QUE EVALUE EL PAR	
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN COLIMES	
Dirección de la Institución: Av. Honorio Santistevan (Malecón)y Vicente Sánchez	
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS	ÁREA: ADMINISTRATIVA
DATOS DEL EVALUADO	
NOMBRES Y APELLIDOS:	C.I.:
DEPARTAMENTO:	
PUESTO/ CARGO:	
FECHA:	
INSTRUCCIONES GENERALES PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Lea pausadamente los ítems del formulario se evalúan 5 competencias. • Escoja una de las alternativas que describan de mejor manera el cumplimiento de las competencias del evaluado y marque el casillero con una X. • Al final de la evaluación, el formulario debe ser firmado por el evaluador y el evaluado. 	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	
Deficiente	: 1 Rendimiento No Aceptable
Regular	: 2 Rendimiento Poco Aceptable
Bueno	: 3 Rendimiento Aceptable
Muy Bueno	: 4 Rendimiento Satisfactorio
Excelente	: 5 Rendimiento Muy Satisfactorio

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
LIDERAZGO					
Tiene la capacidad de inspirar motivación y organizar los equipos de trabajo, generando un ambiente adecuado, enfocado al cumplimiento de los objetivos de la Institución.	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Toma la iniciativa contribuyendo con ideas creativas y es receptivo a las opiniones de sus colaboradores con la finalidad de cumplir con las metas.					
Es perseverante y da ejemplo a sus colaboradores con sus acciones para lograr los objetivos de la Institución.					
Comunica eficazmente a sus colaboradores las actividades a realizarse y brinda su ayuda en el aprendizaje de los procesos.					
Establece metas, orienta a sus colaboradores y realiza seguimiento sobre el avance del trabajo establecido.					
Trabaja en conjunto con los colaboradores de las demás áreas para lograr la eficiencia y eficacia de los servicios de la Institución.					
COMUNICACIÓN					
Es la capacidad de escuchar y expresar ideas de manera efectiva, de tal manera, que todos entiendan el mensaje de manera cordial.					
Transmite las ideas de manera clara y precisa a sus colaboradores.					
Obtiene la información necesaria para tomar decisiones y resolver problemas dentro de la Institución.					

Escucha a sus colaboradores mostrando respeto ante sus opiniones, está siempre abierto al diálogo.					
Se comunica de forma clara y fluida tanto de manera verbal, como escrita.					
Fomenta el diálogo entre sus colaboradores.					
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN					
Capacidad para planificar y organizar el tiempo de manera eficaz para dar cumplimiento a las metas establecidas.					
Tiene la capacidad de establecer objetivos y plazos para el cumplimiento de los trabajos encomendados.					
Maneja el tiempo adecuadamente y colabora con varios proyectos al mismo tiempo.					
Organiza prioridades de trabajo, de lo más importante a lo menos relevante.					
Utiliza con efectividad los recursos asignados para cumplir con los objetivos.					
Decide con anticipación lo que se debe realizar y como se debe hacer.					
APRENDIZAJE CONTINUO					
Amplía sus conocimientos, está en constante capacitación, no solo en su área, mantiene su orientación hacia la obtención de nuevas herramientas de trabajo.					
Busca capacitarse constantemente para ayudar con su conocimiento a su equipo de trabajo.					
Es experto en su área de trabajo y busca adquirir más conocimientos					

en otras áreas.					
Coopera con sus habilidades a resolver los problemas que se presentan en las demás áreas de trabajo.					
Tiene actitud de aprendizaje, explora nuevas metodologías para mejorar los resultados de los objetivos de la Institución.					
Ofrece diferentes soluciones a los retos que se presentan en el trabajo e inspira a sus colaboradores a seguir capacitándose.					
ENFOQUE A LOS RESULTADOS					
Es la capacidad para actuar de forma rápida en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la Institución, mostrando altos niveles de desempeño en sus funciones.					
Promueve las mejoras en el servicio a los usuarios.					
Brinda apoyo a sus colaboradores para que la Institución brinde el mejor servicio a sus usuarios.					
Se ocupa en obtener altos resultados, dando seguimiento al trabajo de sus colaboradores.					
Demuestra interés en logro de metas tanto de la Institución, como las metas individuales de sus colaboradores.					
Capacita y brinda orientación a quien se lo solicita, con la finalidad de incrementar el rendimiento del desempeño laboral.					

Resultados obtenidos en la Evaluación al Desempeño	
Puntaje Total: _____	Observación: _____
Observaciones y Comentarios	
Del Evaluado: _____ _____ _____	Del Evaluador: _____ _____ _____
Fecha: __/__/____	Fecha: __/__/____
Nombres y Apellidos: _____ _____	Nombres y Apellidos: _____ _____
C.I. _____	C.I. _____
Firma: _____	Firma: _____
Fecha: __/__/____	
Firma: _____	
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	

FORMATO DE EVALUACIÓN 360°	
FORMULARIO PARA AUTOEVALUARSE	
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN COLIMES	
Dirección de la Institución: Av. Honorio Santistevan (Malecón)y Vicente Sánchez	
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS	ÁREA: ADMINISTRATIVA
FORMULARIO PARA AUTOEVALUARSE	
DATOS DEL EVALUADO	
NOMBRES Y APELLIDOS:	C.I.:
DEPARTAMENTO:	
PUESTO/ CARGO:	
FECHA:	
INSTRUCCIONES GENERALES PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Lea pausadamente los ítems del formulario se evalúan 5 competencias. • Escoja una de las alternativas que describan de mejor manera el cumplimiento de las competencias del evaluado y marque el casillero con una X. • Al final de la evaluación, el formulario debe ser firmado por el evaluador y el evaluado. 	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	
Deficiente	: 1 Rendimiento No Aceptable
Regular	: 2 Rendimiento Poco Aceptable
Bueno	: 3 Rendimiento Aceptable
Muy Bueno	: 4 Rendimiento Satisfactorio
Excelente	: 5 Rendimiento Muy Satisfactorio

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
LIDERAZGO					
Tiene la capacidad de inspirar motivación y organizar los equipos de trabajo, generando un ambiente adecuado, enfocado al cumplimiento de los objetivos de la Institución.	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Toma la iniciativa contribuyendo con ideas creativas y es receptivo a las opiniones de sus colaboradores con la finalidad de cumplir con las metas.					
Es perseverante y da ejemplo a sus colaboradores con sus acciones para lograr los objetivos de la Institución.					
Comunica eficazmente a sus colaboradores las actividades a realizarse y brinda su ayuda en el aprendizaje de los procesos.					
Establece metas, orienta a sus colaboradores y realiza seguimiento sobre el avance del trabajo establecido.					
Trabaja en conjunto con los colaboradores de las demás áreas para lograr la eficiencia y eficacia de los servicios de la Institución.					
COMUNICACIÓN					
Es la capacidad de escuchar y expresar ideas de manera efectiva, de tal manera, que todos entiendan el mensaje de manera cordial.					
Transmite las ideas de manera clara y precisa a sus colaboradores.					
Obtiene la información necesaria para tomar decisiones y resolver problemas dentro de la Institución.					

Escucha a sus colaboradores mostrando respeto ante sus opiniones, está siempre abierto al diálogo.					
Se comunica de forma clara y fluida tanto de manera verbal, como escrita.					
Fomenta el diálogo entre sus colaboradores.					
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN					
Capacidad para planificar y organizar el tiempo de manera eficaz para dar cumplimiento a las metas establecidas.					
Tiene la capacidad de establecer objetivos y plazos para el cumplimiento de los trabajos encomendados.					
Maneja el tiempo adecuadamente y colabora con varios proyectos al mismo tiempo.					
Organiza prioridades de trabajo, de lo más importante a lo menos relevante.					
Utiliza con efectividad los recursos asignados para cumplir con los objetivos.					
Decide con anticipación lo que se debe realizar y como se debe hacer.					
APRENDIZAJE CONTINUO					
Amplía sus conocimientos, está en constante capacitación, no solo en su área, mantiene su orientación hacia la obtención de nuevas herramientas de trabajo.					
Busca capacitarse constantemente para ayudar con su conocimiento a su equipo de trabajo.					
Es experto en su área de trabajo y busca adquirir más conocimientos					

en otras áreas.					
Coopera con sus habilidades a resolver los problemas que se presentan en las demás áreas de trabajo.					
Tiene actitud de aprendizaje, explora nuevas metodologías para mejorar los resultados de los objetivos de la Institución.					
Ofrece diferentes soluciones a los retos que se presentan en el trabajo e inspira a sus colaboradores a seguir capacitándose.					
ENFOQUE A LOS RESULTADOS					
Es la capacidad para actuar de forma rápida en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la Institución, mostrando altos niveles de desempeño en sus funciones.					
Promueve las mejoras en el servicio a los usuarios.					
Brinda apoyo a sus colaboradores para que la Institución brinde el mejor servicio a sus usuarios.					
Se ocupa en obtener altos resultados, dando seguimiento al trabajo de sus colaboradores.					
Demuestra interés en logro de metas tanto de la Institución, como las metas individuales de sus colaboradores.					
Capacita y brinda orientación a quien se lo solicita, con la finalidad de incrementar el rendimiento del desempeño laboral.					

Resultados obtenidos en la Evaluación al Desempeño	
Puntaje Total: _____	Observación: _____
Observaciones y Comentarios	
Del Evaluado: _____ _____ _____	Del Evaluador: _____ _____ _____
Fecha: __/__/____	Fecha: __/__/____
Nombres y Apellidos: _____ _____	Nombres y Apellidos: _____ _____
C.I. _____	C.I. _____
Firma: _____	Firma: _____
Fecha: __/__/____	
Firma: _____	
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	

4.2.12. Beneficios que obtiene la institución. La aplicación de este tipo de herramientas para la medición de la capacidad del desempeño laboral trae múltiples beneficios para la empresa y para los colaboradores, en el corto, mediano y largo plazo. Se evalúa al jefe directo, los pares, subordinados, clientes externos, pero en la presente propuesta se evaluará al jefe inmediato y al subordinado. Entre los principales beneficios tenemos los siguientes:

- a) Al implementar la evaluación de desempeño de 360° grados, el GAD Municipal Colimes proporciona a sus colaboradores una excelente herramienta de autodesarrollo.
- b) Se permite que el jefe y el subordinado valoren el desarrollo diario de la práctica profesional por medio de una serie de factores establecidos.
- c) Satisfacción de las necesidades y expectativas tanto del jefe como del subordinado.
- d) En la evaluación de desempeño por competencias, la institución implementa programas de capacitación y entrenamiento que incrementen la satisfacción y productividad de los recursos humanos.
- e) La retroalimentación permitirá mejorar el desempeño y comportamiento del colaborador al obtener una evaluación desde diferentes perspectivas.
- f) Se fomenta el trabajo en equipo, mejora la comunicación entre niveles y se genera un buen clima laboral, incrementando el nivel de productividad del recurso humano en la Institución.

4.2.13. Procedimiento. El procedimiento para realizar la evaluación de desempeño de 360° grados es el siguiente:

- a) El departamento de Recursos Humanos en coordinación con las Áreas o Jefaturas del Gad Municipal Colimes, son los responsables de la planeación, selección de instrumentos, selección de indicadores de gestión a evaluar, designación de evaluadores, proceso de la información, análisis de los resultados obtenido, asesoría en la retroalimentación y seguimiento en función de actividades de los puestos de trabajo.
- b) Los evaluadores o evaluados, recibirán la respectiva capacitación por medio del Área de Recursos Humanos.
- c) El jefe inmediato del evaluado generalmente será el evaluador, quien evaluará el cumplimiento de las funciones del puesto y el dominio de las competencias laborales según el puesto.
- d) Durante la evaluación el jefe inmediato quien realiza la evaluación al trabajador, debe retroalimentar al avaluado sobre su desempeño, haciendo énfasis en las fortalezas y en las oportunidades de realizar mejoras. El evaluador y el evaluado deben firmar el instrumento de evaluación, si el trabajador se niega a firmar de conformidad la ficha o encuesta, deberá informar el motivo en el espacio correspondiente, el evaluador debe revisar y firmar ratificando o rectificando el resultado.
- e) El departamento de Recursos humanos debe informar sobre la fecha de evaluación con tiempo mínimo de 8 días anticipación, debe realizarse en un periodo inicial de cada 11 meses o un año.
- f) Los evaluadores tendrán un plazo de 5 cinco hábiles para realizar la entrega de los formularios con sus calificaciones, a partir de la entrega del mismo.

4.2.14. Retroalimentación Y Notificaciones De Resultados. Será de la siguiente manera:

- a) Durante la evaluación el jefe superior debe retroalimentar al empleado sobre el desempeño, destacando las fortalezas y áreas de oportunidad de mejora, el evaluador y el evaluado deben firmar la evaluación realizada, el evaluado si se rehúsa a firmar dicho documento, puede exponer los motivos en el espacio establecido, el evaluador deberá revisar la evaluación ratificando la calificación o rectificándola.
- b) Una vez aplicada la evaluación, la Unidad de Talento Humano, realiza la entrega al empleado el Informe de la Evaluación de Desempeño de 360° grados, donde se notifica la calificación obtenida tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, el evaluado debe firmar la notificación, el empleado que obtenga una calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio, ingresará en el plan de incentivos de la Institución, donde se realizarán capacitaciones, otorgamiento de becas de estudio con instituciones educativas que se mantengan convenios.
- c) El empleado que obtenga una calificación de deficiente, ingresara al plan de talleres o capacitaciones para mejorar sus capacidades laborales, deberá someterse en un plazo de 150 días a una nueva evaluación, de ser reincidente en la calificación, deberá acogerse al procedimiento establecido en el departamento de talento humano.
- d) Quien obtuviere la calificación de inaceptable, se procederá según las leyes, lo cual puede causar su destitución del cargo, generándose el trámite administrativo establecido en la institución.

4.2.15. Inconformidades. Ante las inconformidades se procederá de la siguiente manera:

Esta comisión se conforma con la finalidad de que el proceso de evaluación al desempeño sea de manera transparente y legítima, el colaborador que no se sienta satisfecho con los resultados puede presentar los respectivos reclamos ante esta comisión, solicitando la revisión, presentando por escrito un memorándum, en un plazo de 3 días hábiles posteriores a la fecha de la entrega de la calificación obtenida, la comisión quedará conformada de la siguiente manera:

- La alcaldía delegará un representante con total autoridad en la toma de decisiones.
- El Director Administrativo.
- El jefe de Recursos Humanos o su delegado.
- El jefe superior inmediato del empleado evaluado.
- Un representante del empleado con potestad de decisión.

4.2.16. Recursos. Los recursos financieros necesarios para ejecutar la presente propuesta son los siguientes:

RECURSOS	CANTIDAD	VALOR INDIVIDUAL	VALOR TOTAL
Capacitador	1	550.00	550.00
Coordinador	1	250.00	250.00
Materiales de Oficina	1	150.00	150.00
TOTAL			900.00

4.2.17. Cronograma

	ACTIVIDADES 2022	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	Responsable
1	Diagnóstico de la situación actual del GAD municipal Colimes					Directores del proyecto y Auxiliares.
2	Diseño de los elementos de la evaluación de 360°					Directoras del proyecto y programador.
3	Reuniones con los directivos del GAD					Directoras del proyecto y capacitador.
4	Socialización del modelo a implementarse					Capacitador.
5	Aplicación del modelo					Directivos del GAD.

4.2.18. Lineamiento de evaluación de la propuesta.

1. La responsabilidad del proceso de evaluación del desempeño al área Administrativa del Gad Municipal Colimes le corresponde a la Unidad de Talento Humano.
2. Notificación del periodo en el que se estará realizando la evaluación y la fecha límite de recepción de formularios debidamente firmados.
3. La validez de la evaluación será posible si cuenta con las respectivas firmas del evaluador y el evaluado.
4. Se deberá guardar una copia de la evaluación de desempeño realizada.
5. La evaluación debe ser revisada antes de enviarla, una vez entregada no se podrá realizar ningún cambio.

4.3. Conclusiones

- Los trabajadores de la empresa pública, deben aprovechar las habilidades y mejorar las falencias en un futuro.
- El GAD del cantón Colimes debe verificar situaciones de conflictos o cuan satisfecho se siente el empleado en sus funciones.
- Los empleados no conocen los beneficios de la evaluación de desempeño.
- Los funcionarios encuestados no han recibido ningún ascenso, ninguna capacitación y no se sienten satisfechos con su lugar de trabajo.
- El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Colimes, al no tener políticas de compensación con los trabajadores, pone en riesgo la atención a los usuarios.
- Los empleados no sienten compromiso de incrementar su eficiencia y eficacia en el GAD del cantón Colimes.

4.4. Recomendaciones

- El Área de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Colimes, debe mantener actualizados en conocimientos a sus colaboradores sobre los beneficios de ser evaluados.
- Implementar un plan de capacitación que motive a los empleados en su crecimiento individual y profesional.
- Generar en los empleados administrativos un mayor compromiso y responsabilidad en sus funciones.
- Atender los requerimientos de los empleados oportunamente.
- Garantizar su satisfacción laboral con base a incentivos y motivaciones personales.
- Mejorar la atención de los ciudadanos por parte de los empleados administrativos del GAD Municipal del Cantón Colimes.

4.5. Bibliografía

- Amendaño & Beltrán. (2014). *Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro*. Recuperado el 23 de septiembre de 2021, de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2754/1/LA%20EV%20ALUACI%20N%20DEL%20DESEMPE%20O%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20RENDIMIENTO%20LABORAL%20DE%20LOS%20SERVIDORES%20ADMINISTRATIVOS%20DEL%20GAD%20MUNICIPAL%20DEL%20CANT%20NARANJIT>
- Añorga y cols. como se citó en Puig; Martínez & Valdés. (04 de 10 de 2016). <http://www.revenfermeria.sld.cu/>. (E. C. Médicas, Ed.) Recuperado el 30 de 09 de 2021, de <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/988/193>
- Arias. (07 de 2012). <https://www.researchgate.net/>. (E. EPISTEME, Ed.) Recuperado el 30 de 09 de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION
- Baena G, como se citó en Andreina Matos. (23 de 10 de 2020). *Lifeder*, Sitio Web. Recuperado el 30 de 09 de 2021, de <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>
- Behar. (2008). *Metodología de la Investigación*. (A. Rubeira, Ed.) Editorial Shalom 2008.
- Bizneo Blog. (2021). *Bizneo Blog*. Recuperado el 1 de 10 de 2021, de Evaluación del desempeño • Gestión del talento: <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>
- Bohlander. (s.f.). *pdfcoffe*. Recuperado el 12 de Octubre de 2021, de <https://pdfcoffe.com/qdownload/resumen-bohlander-capitulo-8-5-pdf-free.html>
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta Edición ed.). (L. S. Arévalo, Ed.) Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta Edición ed.). Santa Fé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). (L. S. Arévalo, Ed., & L. Makron Books do Brasil, Trad.) Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- Cruz. (2007). *Timetoast Timeline*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2021, de <https://www.timetoast.com/timelines/antecedentes-historicos-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral>
- Danhke, 1989 Como se citó en Hernández et al. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta Edición ed.). (S. D. McGRAWHILLIINTERAMERICMA EDITORES, Ed.) México.
- Espinosa. (2018). <http://dspace.esPOCH.edu.ec/>. Recuperado el 23 de septiembre de 2021, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10272/1/12T01269.pdf>
- Gad Municipal Colimes. (30 de 09 de 2021). <http://www.gadcolimes.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.gadcolimes.gob.ec/misi%c3%b3n-y-visi%c3%b3n.html>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Colimes. (s.f.). <http://www.gadcolimes.gob.ec/>. Recuperado el 30 de 09 de 2021, de <http://www.gadcolimes.gob.ec/misi%c3%b3n-y-visi%c3%b3n.html>
- Gruoso. (2017). *Repositorio digital Pucese*. Recuperado el 23 de septiembre de 2021, de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1187/1/GRUEZ%20GUERRERO%20XIOMARA%20LILIBETHY.pdf>
- Guevara, P. (Julio de 2016). Recuperado el 21 de Septiembre de 2021
- Hernández & Fernández & Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta edición ed.). (S. D. McGRAWHILLIINTERAMERICMA EDITORES, Ed.) México.
- Idalberto Chiavenato. (2011). *Administración de los Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). (A. d. Humanos, Ed., E. E. Ltda, & B. Rio de Janeiro, Trads.) México D.F., México: Mac Graw Hill.

- Jessica. (2021). *Timeline*. Recuperado el 29 de 09 de 2021, de <https://www.timetoast.com/timelines/historia-de-la-evaluacion-del-desempeño-laboral>
- Kliksberg, B. (2002). *Una nueva gerencia pública para la modernización del Estado y afrontar los desafíos de la integración. Proyecto Regional de las Naciones Unidas para la Modernización del Estado (PNUD-CLAD)*.
- Lerma. (2009). *Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto* (4ta edición ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones, 2009.
- Manual Orgánico de Funciones*. (2018).
- Martínez. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. (E. D. Santos, Ed.) Madrid.
- Martínez de Sánchez. (26 de 11 de 2013). *Escuela de Archivología - Universidad Nacional de Córdoba - ISSN 1852-6446*. Recuperado el 30 de 09 de 2021, de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/anuario/article/view/12664>
- Mazariegos A. (23 de Junio de 2016). *GLOCAL THINKING*, Artículo. Recuperado el 26 de Septiembre de 2021, de <https://glocalthinking.com/la-evaluación-del-desempeño-pasado-presente-y-futuro/>
- OCDE. (2020). *OECD iLibrary (Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD))*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2021, de <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/4b9ea488-es/index.html?itemId=/content/component/4b9ea488-es>
- Ortún, como se citó en Cieza, Silva & Silva. (05 de Febrero de 2021). Polo Del Conocimiento. *Gestión y desempeño laboral en trabajadores municipales, Vol.6*(Edición núm. 54) Vol. 6). Trujillo, Perú.
- Padilla. (2016). *GESTIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO: La evaluación del desempeño en la mejora de la eficiencia administrativa*. (S. Librería Bosch, Ed.) España: Librería Bosch, S.L.
- Padilla. (Noviembre de 2016). La evaluación del desempeño en la mejora de la eficiencia administrativa. (Bosch, Ed.) España.

- Pedro Padilla Ruíz. (25 de Septiembre de 2017). *NOVAGOB*. Obtenido de <https://red.novagob.org/el-concepto-de-evaluacion-del-desempeno-una-necesaria-clarificacion/#:~:text=Por%20otro%20lado%2C%20MART%3%8DNEZ%20GUILL%3%89N,es%20la%20integraci%C3%B3n%20de%20los>
- Perona. (2020). *Dialnet*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7558876>
- Pita & Pértegas. (27 de 05 de 2002). <https://www.fisterra.com>, Sitio Web. (C. H.-U. Canalejo., Productor) Recuperado el 30 de 09 de 2021, de https://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf
- QuestionPro Software de Encuestas. (2021). Sitio Web. Recuperado el 30 de 09 de 2021, de QuestionPro Software de Encuestas: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-evaluativa/>
- RAE. (octubre de 2014). *Real Academia Española*. Recuperado el 05 de 10 de 2021, de <https://dle.rae.es/m%C3%A9todo?m=form>
- Ramírez, Badii & Abreu, (2008) como se citó en Cortes. (2015). Recuperado el 20 de Septiembre de 2021, de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1533/1/Lagos%20Cortes%2C%20Victor.pdf>.
- Rodríguez. (2017). *Repositorio Universidad Nacional de Loja*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2021, de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/19645/1/Mercy%20Yanira%20Rodr%C3%adguez%20Jaya.pdf>
- Ruíz, P. (Noviembre de 2016). *GESTIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO La evaluación del desempeño en la mejora de la eficiencia administrativa*. (L. Bosch, Ed.) España.
- Ruíz, P. (22 de Agosto de 2021). *HISTORIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2021, de <https://pedropadillarui.es/historia-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Salgado & Cabal. (08 de 2011). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas, vol.27*(Rev. psicol. trab. organ.). Madrid, España. Recuperado el 30 de 09 de 2021, de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622011000200001

- Santana J, Santana J & Aguilar Viteri, 2017, como se citó en Cieza, Silva & Silva. (05 de Febrero de 2021). Recuperado el 22 de Septiembre de 2021, de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2253/html>
- SEPE, S. P. (s.f.). www.sefcarm.es. Recuperado el 39 de 09 de 2021, de [https://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=41152&IDTIPO=11&RASTRO=c\\$m5082,5150](https://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=41152&IDTIPO=11&RASTRO=c$m5082,5150)
- Sierra Bravo, 1991 a, como se citó en Arias. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (5ta Edición ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A. .
- Suárez V. (Marzo de 2018). Recuperado el 22 de Septiembre de 2021, de <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/4837>
- Tyler. (1949). *Basic principles of curriculum and instruction*. (T. U. Press, Ed.) Chicago.
- VÉLEZ MARÍA . (2020). Recuperado el 23 de septiembre de 2021, de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2177/1/V%c3%89LEZ%20ECHEVERR%c3%8dA%20MAR%c3%8dA%20CECILIA.pdf>
- Vélez. (Septiembre de 2020). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2021, de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2177/1/V%c3%89LEZ%20ECHEVERR%c3%8dA%20MAR%c3%8dA%20CECILIA.pdf>
- Villagomez. (2015). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. Recuperado el 23 de septiembre de 2021, de <file:///F:/SEMINARIO/MODELO%20DE%20TESIS/245%20o.e..pdf>
- Worki 360°. (s.f.). *WORKi 360° Pasión por el Talento*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2021, de <https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/Analisis-de-evaluacion-de-desempeno>

4.6. Anexos

INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

Número de serie de la especie en el SGA:

Nombre y apellidos: Rosado López Yolanda Elizabeth

Carrera: Tecnología en Administración de Empresas

Celular: 0997882856

Correo: rosadoyoli1997@gmail.com

Jornada: Domingos ASO62

Tema: Análisis y evaluación de desempeño, del personal del área administrativa, del Gobierno Autónomo Descentralizado, G.A.D del cantón Colimes, provincia del Guayas.

Formulación del problema:

¿Qué incidencia tiene el análisis y evaluación de desempeño, en el desarrollo de su capacidad profesional, del personal del área administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado G.A.D Colimes., ubicado en el cantón Colimes, provincia del Guayas, en el ejercicio fiscal 2021?

Variable independiente: Análisis y evaluación de desempeño

Variable dependiente: Capacidad profesional

Objetivo general Realizar el análisis y evaluación de desempeño para medir la capacidad de desempeño profesional del personal del área administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado G.A.D Colimes.

Objetivos específicos

- Fundamentar desde la teoría administrativa el análisis y evaluación de desempeño y la medición de la capacidad del desempeño profesional en las empresas públicas.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la capacidad de desempeño profesional del personal del área administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Colimes.
- Informar de los resultados del análisis y evaluación de desempeño del personal del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado G.A.D cantón Colimes.

Revisado por la Comisión de Culminación de Estudios

26 de Julio del 2021

**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA
CARRERA: TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA
DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN
COLIMES**

La presente encuesta tiene como objetivo medir el desempeño laboral de los empleados del Área Administrativa. La información recopilada tiene solo fines académicos.

Nota: Leer detenidamente **y** marcar con una **X** la respuesta que crea conveniente.

1. ¿Tiene bien definidas las funciones de su cargo?

Si

No

2. ¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?

Si

No

3. ¿Mantiene un trato cortés con los ciudadanos que realizan trámites?

Si

No

4. ¿Se realiza evaluación a su desempeño laboral?

Si

No

5. ¿Conoce cuáles son los objetivos de realizar una evaluación de desempeño?

Si

No

6. ¿Ha recibido algún ascenso dependiendo del resultado de su evaluación?

Si

No

7. ¿Se realiza reconocimientos por la eficiencia de un trabajador?

Si

No

8. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la institución?

Si

No

9. ¿Realiza tareas en conjunto con sus compañeros de trabajo?

Si

No

10. ¿Se siente satisfecho con su lugar de trabajo?

Si

No

**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA
CARRERA: TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN E EMPRESAS**

ENTREVISTA AL JEFE DE TALENTO HUMANO

1. ¿Se realiza la evaluación de desempeño al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Colimes?

2. ¿Considera usted importante la evaluación de desempeño?

3. ¿Considera usted que el personal del Gad Municipal labora de manera eficiente?

4. ¿Existe algún plan de incentivos para los colaboradores?

5. ¿Existe un plan de capacitación que contribuya con la excelencia laboral de los funcionarios del Gad Municipal Colimes?

6. ¿Qué opina usted de la evaluación de 360° grados?

7. ¿Le gustaría que los empleados del Gad Municipal Colimes sean evaluados mediante la evaluación de 360° grados?

8. ¿Si le presento la propuesta de un modelo de evaluación de 360° grados, lo aplicaría en el personal del Gad Municipal Colimes?

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° GRADOS

FORMATO DE EVALUACIÓN 360°	
FORMULARIO DE EVALUACION AL SUBORDINADO	
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN COLIMES	
Dirección de la Institución: Av. Honorio Santistevan (Malecón)y Vicente Sánchez	
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS	ÁREA: ADMINISTRATIVA
FORMULARIO PARA QUE EL JEFE EVALÚE AL SUBORDINADO	
DATOS DEL EVALUADO	
NOMBRES Y APELLIDOS:	C.I.:
DEPARTAMENTO:	
PUESTO/ CARGO:	
FECHA:	
INSTRUCCIONES GENERALES PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Lea pausadamente los ítems del formulario se evalúan 5 competencias. • Escoja una de las alternativas que describan de mejor manera el cumplimiento de las competencias del evaluado y marque el casillero con una X. • Al final de la evaluación, el formulario debe ser firmado por el evaluador y el evaluado. 	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	
Deficiente	: 1 Rendimiento No Aceptable
Regular	: 2 Rendimiento Poco Aceptable
Bueno	: 3 Rendimiento Aceptable
Muy Bueno	: 4 Rendimiento Satisfactorio
Excelente	: 5 Rendimiento Muy Satisfactorio

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
CALIDAD DE TRABAJO	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Ejecuta las tareas puntualmente, dando cumplimiento a las metas propuestas, generando resultados positivos para la Institución.					
Aplica sus conocimientos para dar cumplimiento con las funciones relacionadas a su cargo.					
Emplea sus habilidades para obtener altos niveles de rendimiento en sus funciones.					
Cumple con las actividades encomendadas por sus superiores, demostrando eficiencia en sus labores.					
Demuestra compromiso en el aprendizaje de sus funciones con la finalidad de obtener los resultados esperados por la Institución.					
Trabaja en función de su conocimiento, busca capacitarse para desarrollar nuevas habilidades.					
TRABAJO EN EQUIPO					
Muestra capacidad para trabajar en equipo, colabora con los grupos que se le asignen, apoyando el desempeño de otras áreas de la Institución.					
Coopera con los compañeros del equipo, compartiendo su conocimiento y experiencia.					
Solicita la opinión de sus compañeros y está abierto a las recomendaciones y contribuciones de los demás.					
Apoya al desempeño de otras áreas de la Institución.					
Contribuye a generar un ambiente					

armónico dentro del equipo de trabajo.					
Realiza el trabajo que le corresponde dentro del equipo y brinda su ayuda a los compañeros que la necesitan.					
MEJORA CONTINUA					
Capacidad de lograr un alto rendimiento dentro de las funciones del cargo generando ideas creativas e innovadoras.					
Se adapta fácilmente a trabajar en nuevos procesos y actividades.					
Se capacita y prepara para realizar cualquier actividad o trabajo que le sea encomendado.					
Participa con el aporte de ideas ante alguna situación inesperada.					
Motiva e inspira a sus compañeros de trabajo a seguir capacitándose para mejorar la eficiencia de la Institución.					
Se esfuerza por aportar nuevas ideas.					
VALORES PERSONALES					
Muestra respeto por sus compañeros y está comprometido con el bienestar de la Institución.					
Respeto las opiniones de sus compañeros y asume la responsabilidad de sus errores.					
Muestra honestidad con sus compañeros dentro y fuera de la Institución.					
Evita los conflictos dentro y fuera de la Institución.					
Expresa con claridad sus ideas y escucha sin emitir comentarios ofensivos.					
Cumple con el reglamento establecido por la Institución.					
ORIENTACION A LOS RESULTADOS					

Capacidad para actuar rápidamente para lograr el cumplimiento de las metas de la Institución.					
Estimula la mejora continua para superar sus niveles de desempeño.					
Realiza rápidamente su trabajo y ayuda a los demás para lograr el cumplimiento de los objetivos plateados.					
Actúa con eficacia ante la resolución de la demanda de los usuarios.					
Reconoce el valor del trabajo realizado por sus compañeros.					
Prioriza sus trabajos de manera eficaz y eficiente.					

Resultados obtenidos en la Evaluación al Desempeño	
Puntaje Total:	Observación:
Observaciones y Comentarios	
Del Evaluado: _____ _____ _____	Del Evaluador: _____ _____ _____
Fecha: ___/___/___ Nombres y Apellidos: _____ _____ C.I. _____ Firma: _____	Fecha: ___/___/___ Nombres y Apellidos: _____ _____ C.I. _____ Firma: _____
Fecha: ___/___/___	
Firma: _____ JEFE DE RECURSOS HUMANOS	

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° GRADOS

FORMATO DE EVALUACIÓN 360°	
FORMULARIO DE EVALUACIÓN AL JEFE	
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN COLIMES	
Dirección de la Institución: Av. Honorio Santistevan (Malecón) y Vicente Sánchez	
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS	ÁREA: ADMINISTRATIVA
FORMULARIO PARA QUE EVALÚE EL SUBORDINADO	
DATOS DEL EVALUADO	
NOMBRES Y APELLIDOS:	C.I.:
DEPARTAMENTO:	
PUESTO/ CARGO:	
FECHA:	
INSTRUCCIONES GENERALES PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Lea pausadamente los ítems del formulario se evalúan 5 competencias. • Escoja una de las alternativas que describan de mejor manera el cumplimiento de las competencias del evaluado y marque el casillero con una X. • Al final de la evaluación, el formulario debe ser firmado por el evaluador y el evaluado. 	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	
Deficiente	: 1 Rendimiento No Aceptable
Regular	: 2 Rendimiento Poco Aceptable
Bueno	: 3 Rendimiento Aceptable
Muy Bueno	: 4 Rendimiento Satisfactorio
Excelente	: 5 Rendimiento Muy Satisfactorio

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
LIDERAZGO					
Tiene la capacidad de inspirar motivación y organizar los equipos de trabajo, generando un ambiente adecuado, enfocado al cumplimiento de los objetivos de la Institución.	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Toma la iniciativa contribuyendo con ideas creativas y es receptivo a las opiniones de sus colaboradores con la finalidad de cumplir con las metas.					
Es perseverante y da ejemplo a sus colaboradores con sus acciones para lograr los objetivos de la Institución.					
Comunica eficazmente a sus colaboradores las actividades a realizarse y brinda su ayuda en el aprendizaje de los procesos.					
Establece metas, orienta a sus colaboradores y realiza seguimiento sobre el avance del trabajo establecido.					
Trabaja en conjunto con los colaboradores de las demás áreas para lograr la eficiencia y eficacia de los servicios de la Institución.					
COMUNICACIÓN					
Es la capacidad de escuchar y expresar ideas de manera efectiva, de tal manera, que todos entiendan el mensaje de manera cordial.					
Transmite las ideas de manera clara y precisa a sus colaboradores.					
Obtiene la información necesaria para tomar decisiones y resolver problemas dentro de la Institución.					

Escucha a sus colaboradores mostrando respeto ante sus opiniones, está siempre abierto al diálogo.					
Se comunica de forma clara y fluida tanto de manera verbal, como escrita.					
Fomenta el diálogo entre sus colaboradores.					
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN					
Capacidad para planificar y organizar el tiempo de manera eficaz para dar cumplimiento a las metas establecidas.					
Tiene la capacidad de establecer objetivos y plazos para el cumplimiento de los trabajos encomendados.					
Maneja el tiempo adecuadamente y colabora con varios proyectos al mismo tiempo.					
Organiza prioridades de trabajo, de lo más importante a lo menos relevante.					
Utiliza con efectividad los recursos asignados para cumplir con los objetivos.					
Decide con anticipación lo que se debe realizar y como se debe hacer.					
APRENDIZAJE CONTINUO					
Amplía sus conocimientos, está en constante capacitación, no solo en su área, mantiene su orientación hacia la obtención de nuevas herramientas de trabajo.					
Busca capacitarse constantemente para ayudar con su conocimiento a su equipo de trabajo.					
Es experto en su área de trabajo y busca adquirir más conocimientos					

en otras áreas.					
Coopera con sus habilidades a resolver los problemas que se presentan en las demás áreas de trabajo.					
Tiene actitud de aprendizaje, explora nuevas metodologías para mejorar los resultados de los objetivos de la Institución.					
Ofrece diferentes soluciones a los retos que se presentan en el trabajo e inspira a sus colaboradores a seguir capacitándose.					
ENFOQUE A LOS RESULTADOS					
Es la capacidad para actuar de forma rápida en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la Institución, mostrando altos niveles de desempeño en sus funciones.					
Promueve las mejoras en el servicio a los usuarios.					
Brinda apoyo a sus colaboradores para que la Institución brinde el mejor servicio a sus usuarios.					
Se ocupa en obtener altos resultados, dando seguimiento al trabajo de sus colaboradores.					
Demuestra interés en logro de metas tanto de la Institución, como las metas individuales de sus colaboradores.					
Capacita y brinda orientación a quien se lo solicita, con la finalidad de incrementar el rendimiento del desempeño laboral.					

Resultados obtenidos en la Evaluación al Desempeño	
Puntaje Total: _____	Observación: _____
Observaciones y Comentarios	
Del Evaluado: _____ _____ _____	Del Evaluador: _____ _____ _____
<p style="text-align: right;">Fecha: ___/___/___</p> Nombres y Apellidos: _____ _____ C.I. _____ Firma: _____	<p style="text-align: right;">Fecha: ___/___/___</p> Nombres y Apellidos: _____ _____ C.I. _____ Firma: _____
<p style="text-align: right;">Fecha: ___/___/___</p> Firma: _____ JEFE DE RECURSOS HUMANOS	

Foto de la empresa

